Tứ Thư Lãnh Đạo

Hòa Nhân

Thuật Quản Trị

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

TỨ THƯ LÃNH ĐẠO: THUẬT QUẢN TRỊ

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

175 Giảng Võ - Đống Đa - Hà Nội

Tel: (024) 3851 5380

Fax: (024) 3851 5381

Website: www.nxblaodong.com.vn

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Giám đốc - Tổng biên tập: MAI THỊ THANH HẰNG

Biên tập nhà xuất bản: Lê Thị Hằng

Sửa bản in: Thaihabooks

Thiết kế bìa: Cẩm Châu

Trình bày: Vi Xuân

Công ty Cổ phần Sách Thái Hà

Nghĩa Tân - Cầu Giấy - Hà Nội

Tel: (024) 3793 0480; Fax: (024) 6287 3238

Chi nhánh TP HCM: 88/28 Đào Duy Anh, Phường 9, Q. Phú Nhuận

Tel: (028) 22532641

Website: www.thaihabooks.com /nhasachthaiha.vn

In 1.500 cuốn, khổ 15,5 x 24 cm tại Công ty Cổ phần In Bản Việt,

địa chỉ: Thôn Hậu Ái, xã Vân Canh, huyện Hoài Đức, thành phố Hà Nội.

Số đăng ký KHXB: 402-2022/CXBIPH/36-24/LĐ.

Quyết định xuất bản số: 211/QĐ-NXBLĐ, cấp ngày 02/03/2022.

In xong và nộp lưu chiểu năm 2022.
ISBN: 978-604-343-903-8

LỜI GIỚI THIỆU

Người lãnh đạo cần những tố chất gì? Anh ta cần có tầm nhìn? Tài thuyết phục người khác? Khả năng quyết định đúng đắn và dứt khoát? Biết đối nhân xử thế hợp lý, thu hút được hiền tài? Cách giải quyết, xử lý vấn đề thấu đáo? Hay dũng khí đối đầu với khó khăn và nghịch cảnh?... Thực ra, để là một nhà lãnh đạo giỏi, anh ta cần tổng hòa tất cả các yếu tố đó. Hiện nay có rất nhiều cuốn sách về lãnh đạo nhưng nếu để nói về sự tổng hòa như trên, tôi tìm thấy đầy đủ những bí quyết để là một nhà lãnh đạo hoàn hảo trong Tứ thư lãnh đạo.

Lấy cảm hứng từ Tứ thư, bộ sách kinh điển trong kho tàng tri thức của nhân loại, tác giả Hòa Nhân cho ra đời bộ sách Tứ thư lãnh đạo. *Bộ sách này xứng đáng là sách gối đầu giường cho những nhà lãnh đạo. Bốn tập sách bao gồm "Thuật lãnh đạo", "Thuật dụng ngôn", "Thuật xử thế" và "Thuật quản trị" cung cấp kiến thức về bốn yếu tố rường cột để tạo nên một nhà lãnh đạo xuất sắc. "Thuật lãnh đạo" sẽ giúp bạn có được tố chất của một người lãnh đạo giỏi. "Thuật dụng ngôn" sẽ giúp bạn trở thành một người lãnh đạo có tài ăn nói, diễn thuyết, phản biện, từ đó thu phục được nhân tâm và làm nên việc lớn. "Thuật xử thế" sẽ mang lại cho bạn đầy đủ kỹ năng để quản lý nhân viên, đối nhân xử thế, mở rộng mạng lưới quan hệ. Và cuối cùng "Thuật quản trị" sẽ hướng dẫn bạn cách nhìn người, dùng người, cách sử dụng nhân tài sao cho hiệu quả nhất.*

Dù bạn có đang là lãnh đạo hay không, miễn là bạn đang khao khát thực hiện ước mơ sự nghiệp của mình, tôi khuyên bạn nên đọc bộ sách này để con đường sự nghiệp của bạn luôn suôn sẻ, tránh được những vấp váp, trắc trở và gặt hái thành công. Khi đọc sách, bạn hãy nghiền ngẫm kỹ những sách lược, đọc thật chậm những lời khuyên, phân tích rõ ràng những ví dụ thực tế và khéo vận dụng những kinh nghiệm mà tác giả đã đưa ra vào công việc hàng ngày của mình.

Giản dị nhưng sâu sắc, đơn giản nhưng đầy đủ, tôi tin đây là bộ sách cẩm nang cho các nhà lãnh đạo và những người sẽ trở thành lãnh

đạo.

Xin trân trọng giới thiệu cùng bạn đọc.

Trương Gia Bình

Chủ tịch Hội đồng Quản trị Tập đoàn FPT

LỜI NÓI ĐẦU

Nhân tố cốt lõi của quản lý là con người. Cho dù thời đại có thay đổi, thì việc quản lý vẫn bắt đầu từ "quản lý con người" và hướng tới quản lý tổng thể một cách toàn diện, trong đó quản lý con người, dùng người, phát huy trí tuệ của người khác luôn đóng vai trò quan trọng giúp nhà lãnh đạo có được thành công. Lãnh đạo luôn phải đối diện với một tập thể bao gồm những người quản lý cấp trung và nhân viên cấp dưới. Mục tiêu của quản lý là duy trì sự thống nhất nội bộ và tiếp tục phát triển. Để thực hiện được mục tiêu chung, đòi hỏi nhà lãnh đạo phải nhận biết và khai thác được năng lực tiềm ẩn của nhân viên, phát huy mặt mạnh của mỗi người, phân công công việc hợp lý, biết tuyển dụng và giữ được nhân tài. Tuy nhiên, để có thể rèn luyện được năng lực quản lý hiệu quả, cần dựa vào tư tưởng quản lý trong "Thuật quản trị" kết hợp với kinh nghiệm của bản thân, tiến dần từng bước, tích tiểu thành đại, thì nhất định sẽ thành công.

Công việc quản lý của người lãnh đạo có nhiều tầng bậc khác nhau, bậc đầu tiên là xây dựng chế độ quản lý để mọi người đều phải tuân theo; bậc tiếp theo là khiến cho ai nấy cũng đều phải chăm chỉ cần cù; bậc cao hơn nữa là tạo dựng uy quyền, mệnh lệnh đưa ra phải được chấp hành; tiếp nữa là làm gương cho cấp dưới khiến mọi người đồng tâm nhất trí; cuối cùng là quản lý theo hình thức quản mà như không quản. Cũng giống như một nước đi đúng đắn cứu cả ván cờ, một câu nói ấm áp đổi lại sự trung thành, một đôi mắt tinh tường thu hút nhân tài, triết lý này tưởng chừng như vô hình nhưng thực ra lại chính là con đường để đi đến thành công trong quản lý.

Bồi dưỡng năng lực quản lý cho nhà lãnh đạo chia thành ba giai đoạn. Giai đoạn thứ nhất là giai đoạn nhân tài, bao gồm phát hiện, bồi dưỡng, đào tạo, sử dụng, đề bạt và "giữ chân được" nhân tài. Trong quá trình đào tạo, cần nhớ căn cứ vào vị trí công việc để đào tạo nhằm phát huy hết tài năng của họ. Người lãnh đạo có con mắt tinh tường thường rất giỏi nhìn người, nhìn mầm biết cây, không câu

nệ, biết phát huy thế mạnh của từng người.

Giai đoạn thứ hai là giai đoạn tự thân, bao gồm bồi dưỡng cho nhà lãnh đạo về sự tín nhiệm, quan tâm yêu mến, thái độ khoan dung và uy quyền đối với cấp dưới. Không có ai sinh ra đã có thể làm lãnh đạo, nhưng có người không có khí chất làm lãnh đạo, đó là bởi sự khác biệt về tính cách và khí chất cá nhân biểu hiện trên phương diện "năng lực lãnh đạo". Nhà lãnh đạo thành công là người mang trong mình sức hút nhân cách rất đặc biệt, họ khiến chúng ta cảm thấy rằng họ sinh ra để làm lãnh đạo. Đó chính là mục tiêu cao nhất của giai đoạn rèn luyện thứ hai.

Giai đoạn thứ ba là giai đoạn song song, tức là rèn luyện hành vi cư xử tương tác lẫn nhau giữa lãnh đạo và nhân viên trong tổ chức, bao gồm khuyến khích, phê bình, kiểm tra, thưởng phạt, điều chỉnh và hợp tác. Tổ chức có thể tràn trề sức sống hay không, có thể vượt qua khủng hoảng hay không, có thể phát triển hay không, đều nhờ vào sự thành bại của giai đoạn đào tạo này. Một môi trường làm việc tốt chưa hẳn đã giúp bạn phát triển, nhưng có thêm một người lãnh đạo giỏi sử dụng nhân tài sẽ giúp bạn đến được đỉnh cao của sự nghiệp.

Chương I

Nhìn người
Có con mắt tinh tường để biết cách nhìn người

** Làm thế nào để có thể biết cách nhìn người? Trước hết, bạn phải công bằng, chính trực, vô tư, không thiên vị.*

** Không nên căn cứ vào tướng mạo để đánh giá tài, đức.*

** Có thể nhận biết và đánh giá được bản chất con người qua những điều nhỏ nhặt.*

** Dùng vật, dùng người phải hợp lý, nếu không sẽ khiến cho bảo vật, nhân tài không những bị mai một, mà còn không phát huy được tác dụng.*

TƯỚNG MẠO XẤU ĐẸP KHÔNG LIÊN QUAN TỚI TÀI NĂNG CAO THẤP

"Trông mặt mà bắt hình dong" là căn bệnh phổ biến tồn tại lâu nay trong xã hội. Về điểm này, ngay từ thời Xuân Thu, Khổng Tử đã sớm nhận ra: "Bất hữu Chúc chi nịnh, bất hữu Tống Triều chi mỹ, nan hồ miễn ư kim chi thế hỹ" (Nếu quan đại phu họ Chúc không có tài ăn nói và công tử Triều nước Tống không có tướng mạo đẹp, thì khó mà được lưu danh đến ngày nay). Chúc Đà là quan đại phu nước Vệ, có tài khéo ăn khéo nói, khéo nịnh nên được Vệ Linh Công trọng dụng. Tống Triều là công tử quý tộc nước Tống, vì vẻ ngoài đẹp trai, tuấn tú mà được Vệ Linh Công và phu

nhân Nam Tử rất sủng ái.

Đức Khổng Tử đã nhận thấy người thời ấy chỉ dựa vào tài ăn nói và vẻ đẹp tướng mạo là có thể giành được sự trọng dụng của đức quân chủ. Đây cũng chính là một căn bệnh của xã hội thời ấy.

Tuân Tử cũng có quan điểm tương tự về vấn đề này. Trong cuốn *Phi Tương*, ông phê phán thuật đánh giá con người của chủ nghĩa duy tâm, chỉ ra sự hoang đường của việc "trông mặt mà bắt hình dong". Ông nói: "Nhìn tướng mạo, vóc dáng của một người không bằng đi tìm hiểu tư tưởng của anh ta. Tìm hiểu tư tưởng của một người không bằng xem anh ta chọn phương pháp tư duy như thế nào." Tuân Tử chỉ ra rằng dáng người cao hay thấp, gầy hay béo, tướng mạo xấu hay đẹp, đều không phải nhân tố quyết định một người có tư tưởng phẩm chất tốt hay xấu, năng lực cao hay thấp. Ông cũng đưa ra ví dụ: Vệ Linh Công có một hạ thần tên là Công Tôn Lã, người cao bảy thước, mặt dài ba thước nhưng rộng có ba tấc, tướng mạo cổ quái nhưng lại "nổi danh thiên hạ". Tôn Thúc Ngao nước Sở, tóc thưa mà ngắn, tay trái dài, tay phải ngắn, dáng người thấp bé, lùn hơn cả thanh ngang trước xe ngựa, nhưng lại xưng bá vương. Diệp Công Tử cao, nhỏ bé, gầy còm, ốm yếu như thể đến chiếc áo cũng không mang nổi trên người, nhưng lại bình định cuộc nổi loạn của Bạch Công Thắng, "bình định nước Sở, như trở bàn tay, nhân nghĩa công danh nổi danh hậu thế." Từ Yển Vương mắt có thể nhìn thấy cả trán của mình, Khổng Tử tóc tai bù xù, trông rất khó coi. Chu Công có dáng người như que củi, da mặt xanh xao như quả dưa. Đại thần của Văn Công là Hoành Yêu, râu ria xồm xoàm, gần như không nhìn thấy mặt, lưng lại gù. Y Doãn thì lại không có lông mày, không có râu. Đại Vũ, Thương Thang chân đi cà nhắc. Vua Nghiêu, vua Thuấn mắt có hai con ngươi. Đối với những người đó, chúng ta luận tài đức, học vấn hay so xấu đẹp, cao lùn? Người có vóc dáng tuấn tú, đẹp trai cũng có, chẳng hạn: "Vua Kiệt, vua Trụ tướng mạo khôi ngô tuấn tú, thân hình vạm vỡ, khí phách phi thường, có thể đấu lại với hơn trăm người. Nhưng rồi người chết, đất nước suy vong, lại trở thành kẻ mang đại nhục trong thiên hạ, người đời sau hễ nhắc tới sự độc ác xấu xa, đều lấy Kiệt, Trụ ra làm dẫn chứng". Người đời sau bàn luận tới vua diệt quốc, tất nhiên sẽ lấy họ làm gương. Kết cục mà họ gặp phải, hiển nhiên không phải do tướng mạo xấu xí, mà là do tài hèn học ít, phẩm cách thấp hèn, không biết chọn người hiền để phò tá. Có thể thấy, tài năng của một người không liên quan đến tướng mạo, "Nhân bất khả mạo tương, hải thủy bất khả đấu lượng" (Người không thể đánh giá qua tướng mạo, nước biển không thể dùng đấu để đong đếm).

Tagore đã nói: "Bạn có thể nhìn vẻ ngoài để đánh giá vẻ đẹp của một bông hoa hoặc một con bướm, nhưng không thể nhìn vẻ ngoài để đánh giá một con người." Lãnh đạo khi đánh giá con người không được theo quan niệm nhìn mặt đặt tên, xem mặt mà bắt hình dong, bởi vì như vậy rất dễ chọn nhầm người, dùng nhầm người. Thực tế, trong số những người có tướng mạo xấu xí thì không ít người có tài năng và học vấn uyên bác, trong khi có rất nhiều người ngoại hình tuấn tú, xinh đẹp lại là kẻ tầm thường, không có tài cán gì. Mọi người đều không tìm ra bất kỳ mối liên quan nào giữa tài năng và tướng mạo của con người.

Lãnh đạo chọn người không nên lấy ngoại hình làm tiêu chuẩn, như thế mới nhận biết và đánh giá được đúng cấp dưới thực sự có tài hay không, có đúng là người tài đức vẹn toàn hay không.

NHÌN NGƯỜI TỪ NHỮNG ĐIỀU NHỎ BÉ

Tu dưỡng đạo đức thường bắt đầu từ những điều rất nhỏ. Tai họa trong cuộc đời cũng từ những sự việc nhỏ nhặt mà dần phát triển thành. Họa và phúc đều sinh ra từ những chuyện nhỏ nhặt không dễ nhận ra. Nhà lãnh đạo phải lấy cái nhỏ để nhìn ra cái lớn, từ những chuyện rất nhỏ mà đánh giá được con người, từ đó mới có thể nhận biết được bản chất thực sự của con người.

Con người trong giao tiếp thường chỉ thấy cái lợi trước mắt mà không nghĩ tới tương lai lâu dài. Vì cái nhỏ mà mất cái lớn, đó chẳng phải là đẩy bản thân tới chỗ nguy hiểm hay sao? Bạn xấu không nên kết giao. Thời cổ đại, đại tướng quân Đậu Hiến lấy vợ, các quan viên trong nước đều tới chúc mừng. Quan thái thú Hán Trung cũng phái người đi, thuộc hạ Lý Mệnh liền khuyên rằng: "Đậu Thị ngang ngược lộng hành, ỷ thế làm bậy, thế nguy vong của hắn chẳng mấy chốc sẽ thấy. Ngài không nên giao thiệp." Thái thú sợ rằng không đến chúc mừng sẽ gây ra họa, Lý Mệnh bèn xin để ông làm sứ giả đi thay. Trên đường đi, ông cố nấn ná, kéo dài thời gian, khi chưa đến nơi đã nhận được tin Đậu Hiến bị mưu sát. Vì thế, nhìn cái nhỏ để thấy cái lớn, từ cái đã biết để nhìn ra cái chưa biết, đó là điều cần thiết đầu tiên khi lập nghiệp, thậm chí là trong chuyện phòng thân.

Ở Mỹ, một người phụ nữ có con mắt nhìn xa trông rộng đã làm một việc rất thông minh. Một hôm, bà ta đột nhiên rút toàn bộ số tiền đang gửi tại một ngân hàng trong nhiều năm, vài ngày sau, ngân hàng đó tuyên bố phá sản. Rất nhiều người vô cùng thắc mắc rằng làm sao mà bà ta lại biết được chuyện này. Sau này,

người phụ nữ đó kể rằng: Trong một buổi tiệc trước đó không lâu, bà ấy đã gặp vị tổng giám đốc của ngân hàng nọ. Bà ấy phát hiện thấy vị tổng giám đốc này ăn mặc rất chỉn chu, ngay cả đến móng tay cũng đi giũa ở một thẩm mỹ viện cao cấp. Bà lập tức cảm thấy tài khoản của mình có nguy cơ tan thành mây khói, bởi vì một người đàn ông nếu tập trung tâm trí cho sự nghiệp sẽ không hoang phí tiền của và thời gian vào những chuyện làm đẹp cho bản thân phù phiếm như thế. Người phụ nữ này có tài nhìn điều nhỏ mà biết được việc lớn, thật đáng khâm phục.

Đặc điểm tính cách và bản tính của một người luôn được thể hiện qua những thói quen nhỏ nhặt hằng ngày của họ như ngôn ngữ, cử chỉ hoặc cách biểu đạt tình cảm.

Chẳng hạn, những người ăn nói liến láu, hành động bộp chộp, ánh mắt sắc sảo, dễ bốc đồng, thường có tính cách nóng nảy. Những người thẳng thắn, nhiệt tình, hoạt bát, năng động, phản ứng nhanh nhạy, thích giao thiệp, thường có tính tình vui vẻ, cởi mở. Những người quan sát tinh tế, tỉ mỉ, ánh mắt nhìn ổn định, nói năng từ tốn, hành động có chừng mực, thường là người điềm đạm, chín chắn. Người ăn nói ngông cuồng, thích khoe khoang, tự tâng bốc mình, thích lên mặt dạy đời, thường có tính tình kiêu căng tự phụ. Những người lịch sự, lễ độ, thực sự cầu thị, hòa nhã, tôn trọng người khác, thường có tính cách khiêm tốn, cẩn thận. Đối với những người có tính cách khác nhau như vậy, phải có sự phân tích cụ thể và chọn cách cư xử phù hợp.

Đối với một số thói quen nhỏ, khi muốn nhận biết con người, lãnh đạo không nên bị mê hoặc bởi biểu hiện bên ngoài, mà phải hiểu rõ được bản chất bên trong của hành vi ấy.

(1) Người dễ dàng đồng ý với yêu cầu của người khác, nhìn thì có vẻ rất thoải mái, dễ chịu, nhưng kỳ thực là người dễ thất hứa, dễ trở thành một người không giữ chữ tín.

(2) Người coi chuyện gì cũng đơn giản, nhìn thoáng qua thì có vẻ rất tài giỏi, nhưng khi thực sự bắt tay vào làm lại gặp phải muôn vàn khó khăn, không hoàn thành công việc.

(3) Người thăng tiến nhanh chóng, nhìn thì có vẻ rất có tiền đồ, kỳ thực cái gì đến nhanh thì đi cũng nhanh, đúng như Mạnh Tử nói: “Kỳ tiến duệ giả kỳ thoái tốc” (kẻ tiến lên nhanh thì rút xuống cũng chóng). Làm việc như vậy sẽ không kiên trì được đến cùng.

(4) Người có thói quen thao thao bất tuyệt, ba hoa khi giải quyết công việc, nghe có vẻ hiểu rõ sự tình, thực ra là đụng đâu hỏng đấy.

(5) Có người thích ngấm ngầm bố thí cho người khác chút ít lợi lộc, nhìn có vẻ đang làm việc phúc, giúp đỡ kẻ khác, nhưng như thế chỉ càng làm tăng lòng ham vật chất của cấp dưới, cuối cùng chẳng làm nên trò trống gì.

(6) Người bề ngoài lúc nào cũng tỏ ra ngoan ngoãn phục tùng, nhìn có vẻ trung thành, đáng tin cậy, nhưng thực ra không biết sẽ đâm bạn sau lưng lúc nào. Loại người này là đáng sợ nhất.

THỨC TỈNH NHÂN TÀI "ĐANG NGỦ SAY"

Nhiều nhà lãnh đạo để ý và trọng dụng những nhân tài ở nơi khác, thế nhưng lại không nhận biết được nhân tài bên cạnh mình. Lãnh đạo như vậy là đã phạm vào sai lầm không hiểu hết mình. Ở phương diện này, kinh nghiệm của doanh nghiệp Nhật Bản đáng để chúng ta học tập. Cách chiêu nạp hiền tài mà họ chọn là "khai thác" ngay trong chính doanh nghiệp của mình.

Đánh thức nhân tài "đang ngủ say" là biện pháp rất hay của doanh nghiệp Nhật Bản khi dùng người. Nhiều doanh nghiệp lớn chú trọng vào việc công khai tuyển dụng trong nội bộ doanh nghiệp mình với phạm vi rất rộng. Chẳng hạn, với tiêu đề quảng cáo "bạn chính là tổng giám đốc", trong công ty công khai trưng cầu phương án phát triển mới cho công ty. Phương án nào sau khi qua xét duyệt được chấp nhận và khả thi, thì công ty sẽ thành lập công ty mới theo phương thức công ty đầu tư 90% vốn và người đề ra phương án sẽ góp 10% vốn còn lại. Người đề xuất phương án sẽ là tổng giám đốc của công ty mới. Thực tế chứng minh, những công ty mới này đều đã kích thích nhiệt huyết làm việc của nhân viên lên rất nhiều. Ngoài ra, xây dựng chế độ theo hướng "thách thức chuyên chế", nhân viên muốn đổi vị trí làm việc sang phòng ban khác đều có thể trực tiếp đệ đơn lên giám đốc nhân sự, sau khi thẩm tra xét duyệt và được phê chuẩn thì có thể lập tức nhận chức ở vị trí mới. Thực tế cho thấy, vì những nhân viên này tự nguyện xin chuyển sang phòng ban khác nên họ có cơ hội phát huy năng lực vốn có của mình, nhiệt huyết được công ty ghi nhận, doanh nghiệp cũng nhờ đó mà thu được lợi ích không nhỏ.

Thực tiễn chứng minh, lãnh đạo doanh nghiệp muốn tìm được

nhân tài từ chính trong nội bộ công ty mình để chấn hưng và phát triển, có thể lựa chọn hai phương pháp truyền thống sau:

1. Trò chuyện, trao đổi để nhận biết nhân tài

Tìm hiểu năng lực của con người thông qua trò chuyện trực tiếp là phương thức quan trọng nhất. Hãy tạo một bầu không khí chuyện trò thoải mái, tự nhiên, vui vẻ. Không nhất thiết phải cố gắng nêu ra một vấn đề quan trọng, các bạn hoàn toàn có thể trò chuyện về mọi chủ đề. Trong khi trò chuyện, có thể thông qua thái độ của nhân viên về nhiều vấn đề khác nhau mà bạn hiểu được tâm lý, suy nghĩ và tính cách của họ. Phải biết cách phân biệt được đâu là lời nói thật, thể hiện đúng cá tính của họ, đâu là lời nói ba hoa, không thể hiện ý nghĩa gì để đánh giá cả.

2. Khích tướng để nhận biết con người

Phương pháp này rất hiệu quả khi muốn tìm hiểu tâm lý của nhân viên nam hoặc những nhân viên có tính cách mạnh mẽ. Bí mật của phương pháp khích tướng nằm ở việc vận dụng tâm lý chống đối. Tâm lý này là chỉ trong điều kiện đặc biệt nào đó, lời nói cử chỉ của một người trái ngược hoàn toàn với mong muốn chủ quan của người người đó, sinh ra một loại phản ứng chống đối, ngược lại với tính chất thông thường. Hiện tượng này vốn rất hay gặp trong cuộc sống thường ngày. Chẳng hạn, một tác phẩm văn nghệ nào đó vốn không gây chú ý, nhưng sau khi được bình luận liền gây ra hứng thú rất lớn cho mọi người. Một số thứ càng cấm đoán, người ta lại càng muốn có được nó. Lấy một ví dụ đơn giản, khi bạn đứng trước một người và nói rằng anh ta không thể làm được một việc nào đó, rồi bạn tỏ ra thất vọng thì anh ta sẽ lập tức tìm đủ mọi cách để làm việc đó cho bằng được, để chứng tỏ cho bạn thấy rằng lời nói của bạn hoàn toàn sai. Bằng cách khích tướng, bạn có thể quan sát được đặc điểm tâm lý và điểm độc đáo trong tính cách của một người. Lãnh đạo khi sử dụng phương pháp này phải chú ý giữ chừng mực, phải xuất phát từ thiện ý.

Tóm lại, biết người và giỏi dùng người là tiền đề quan trọng để khai thác được khả năng tiềm ẩn của nhân viên, từ đó giúp doanh nghiệp phát triển thành công hơn.

HIỂU NGƯỜI MỚI DÙNG ĐƯỢC NGƯỜI

Đây là chân lý đối với những nhà lãnh đạo, bởi chỉ có như vậy mới có thể tránh được việc dùng người một cách mù quáng. Cho nên, trong các công ty ngày nay rất phổ biến câu nói: "Hiểu người mới

dùng được người".

Như thế nào là "hiểu người"? Điều kiện tiên quyết là phải đánh giá công minh, công bằng, vô tư, không thiên lệch. Lãnh đạo phải có tấm lòng như vậy mới có thể "khai quật" được nhân tài thực sự. Nhân tài giống như tảng băng trôi, 10% nổi còn 90% chìm.

Hiểu được một người vô cùng khó, nguyên nhân trước hết chính là những chướng ngại khách quan:

(1) Con người không thể dùng phương pháp khoa học để tiến hành xét nghiệm, phân tích được. Người ta vẫn nói "biết người, biết mặt nhưng không biết lòng". Biểu hiện bên ngoài tuy giống, nhưng lòng dạ thì lại khác. Vẻ ngoài của con người chưa hẳn đã giống nhau, bởi tư tưởng và tình cảm của mỗi người giống như khuôn mặt của họ, không ai giống ai. Thế giới nội tâm của mỗi người khác nhau, cho nên không thể nhìn mặt mà bắt hình dong, những biểu hiện bên ngoài chưa hẳn là bản chất bên trong. Vì thế, Khổng Tử từng nói: "Dĩ mạo thủ nhân, thất chi Tử Vũ; dĩ ngôn thủ nhân, thất chi Tể Dữ"[1], tức là qua tiếng nói chọn người thì mất Tể Dữ, lấy tướng mạo mà chọn người thì mất Tử Vũ.

(2) Con đường học vấn của con người thay đổi theo thời gian, dài ngắn khác nhau, ẩn hiện không giống nhau. Sự biến đổi đó do thời gian, do khu vực địa lý, thậm chí cùng một người trong một ngày thì tâm trạng cũng thay đổi, lên xuống thất thường.

Thứ hai là những chướng ngại chủ quan:

(1) Yêu ghét bị ràng buộc bởi thành kiến cá nhân. Người đánh giá có ấn tượng tốt đối với một hai phẩm chất nào đó của người được đánh giá, thì sẽ đánh giá cao đối với toàn bộ những phẩm chất còn lại. Ngược lại, nếu người đánh giá có ấn tượng xấu thì chỉ thấy toàn điều xấu. Mạnh Tử nói: "Con người không bao giờ nhìn thấy cái xấu của con mình, cũng không bao giờ thấy lúa nhà mình là tươi tốt". Tư Mã Quang cũng nói: "Tâm nếu thiên lệch thì sự việc cũng theo đó mà thiên lệch theo, cho nên vui thì không thấy cái đáng giận, giận thì không thấy điều vui, yêu thì không thấy được cái đáng ghét, ghét thì không thấy được điều hay."

---

[1] Tử Vũ và Tể Dữ là hai học trò của Khổng Tử. Tể Dữ có tài ăn nói, ban đầu Khổng Tử có ấn tượng rất tốt, song lâu ngày mới nhận ra bản chất anh này chỉ là người ham ăn ham ngủ, lười nhác, bị Khổng Tử gọi là "khúc gỗ mục". Tử Vũ là người tướng mạo xấu xí, Khổng Tử ban đầu cho rằng không có tài cán gì, nhưng về sau Tử Vũ lại nổi danh thiên hạ. Từ đó, Khổng Tử đã đúc kết ra rằng, chỉ dựa vào tướng mạo hay lời ăn tiếng nói mà đánh giá con

người là không chính xác.

Yêu hay ghét đều phải thận trọng suy xét. Yêu nhưng vẫn biết cái xấu của họ, ghét nhưng vẫn nhìn thấy cái đẹp của họ, thì người đó có thể loại bỏ kẻ gian tà, dùng được người hiền tài. Nhiều khi, bản thân lãnh đạo doanh nghiệp thiếu năng lực đánh giá người khác hoặc tự cho mình là đúng, tư lợi, đố kỵ với người tài, thích kẻ nịnh bợ để mưu cầu củng cố quyền lợi cá nhân, vì thế mà tìm mọi cách vùi dập nhân tài.

(2) Nhân tài dễ bị chôn vùi do chịu sự hạn chế bởi những nhân tố như kinh nghiệm, thâm niên, tư cách và các vấn đề hiện thực khác. Lãnh đạo khi nhận biết người tài, nếu nhầm gian thần thành trung thần, nhầm ác thành thiện, nhầm ngu si thành thông thái, thì việc tất sẽ thất bại. Ngược lại thì kết quả cũng tương tự như vậy. Cho nên, muốn biết người và khéo dùng người thì phải loại bỏ những chướng ngại nói trên mới có thể đạt được hiệu quả.

Tính cách của mỗi người mỗi khác là bởi họ chịu ảnh hưởng của môi trường sống, kinh nghiệm sống và thụ hưởng nền học vấn khác nhau. Cụ thể hơn, có rất nhiều nhân tố quyết định tính cách con người, bao gồm xuất thân, hoàn cảnh gia đình, thói quen, bạn bè, giai tầng xã hội, nghề nghiệp, tâm lý, động cơ, mong muốn… Vì thế, người làm lãnh đạo phải biết được tính cách của cấp dưới, phải khách quan tìm hiểu những đặc điểm tướng mạo, thân thế, đạo đức, tính cách, tu dưỡng, trình độ,… đồng thời phải đặt mình vào vị trí của cấp dưới để hiểu hơn về bản chất và hoàn cảnh của họ, từ đó có được những đánh giá hợp tình hợp lý, chứ không được dựa vào ấn tượng chủ quan ban đầu.

Muốn trở thành một nhà lãnh đạo có tầm nhìn xa thì phải hiểu được những tính cách và đặc trưng riêng của cấp dưới mới có thể quản lý tốt được. Người xưa đã nói rằng: “Dùng ngựa tốt bắt chuột không bằng dùng mèo; kẻ đói nhận được vàng bạc châu báu, không bằng có được một bát cháo”. Dùng vật, dùng người phải hợp lý, nếu không sẽ không những chôn vùi bảo vật, mai một nhân tài, mà còn không thu được kết quả gì. Về phương diện này, có rất nhiều lời khuyên cũng như bài học, dưới đây là tám điều cơ bản cần chú ý:

- Người có đức không quá coi trọng tiền bạc, không thể dùng lợi ích vật chất để mê hoặc họ, có thể để họ quản lý tài chính.

- Người dũng cảm không sợ khó khăn, gian khổ cũng không đánh gục được họ, có thể để họ giải quyết những công việc cấp bách.
- Người tài trí, nhìn xa trông rộng, lễ độ, hiểu lý lẽ, không thể giả vờ chân thành, tin tưởng mà lừa họ, có thể để họ phụ trách những công việc quan trọng.
- Người ngu ngốc, dễ bị lừa phỉnh, không thể làm công việc đàm phán hay nhận xét đánh giá.
- Người bất trung, dễ dao động, không nên để họ biết về cơ hội kinh doanh.
- Người ham muốn tiền tài, dễ bị dụ dỗ, mê hoặc, không nên để phụ trách quản lý tài chính.
- Người nặng về tình cảm, dễ thay đổi ý kiến, không nên để họ phụ trách công việc phải ra quyết sách.
- Người tùy tiện, dễ khiến sự việc rối loạn, không thể để phụ trách công việc có tính lâu dài hoặc đòi hỏi trật tự, ngăn nắp.

PHƯƠNG PHÁP THĂM DÒ TÍCH CỰC CỦA CHIM GÕ KIẾN

Đối chiếu lời nói với hành động là cách nhìn người chính xác nhất. Tuy nhiên, nếu đối tượng được khảo sát không thể hiện bất kỳ hành động nào, lãnh đạo cũng không thể cứ tiếp tục chờ đợi, mà phải chọn thái độ chủ động tích cực, dẫn dụ đối tượng được khảo sát phải có hành động để có thể tiến hành quan sát và thăm dò.

Phương pháp tích cực này còn được gọi là chiến lược "chim gõ kiến". Chim gõ kiến khi kiếm ăn luôn dùng chiếc mỏ nhọn dài của mình dò tìm trên thân cây xem chỗ nào có sâu, sau đó mới mổ lấy thức ăn. Chiến lược thăm dò tích cực được nói tới ở đây cũng là phương án chủ động dụ đối phương hành động, sau đó tiến hành quan sát, đánh giá. Cách làm này hoàn toàn giống với cách kiếm ăn của chim gõ kiến.

Một lần, Ngụy Võ Hầu tới thỉnh giáo nhà quân sự tài ba Ngô Khởi về vấn đề thăm dò tình hình quân địch, đã hỏi rằng: "Khi giao đấu với quân địch, nếu không nắm rõ tình hình quân địch, thì ta nên chọn sách lược nào?"

Ngô Khởi trả lời: "Nên dùng cách dụ địch. Khi quân hai bên giao đấu, chúng ta chỉ vờ ứng chiến rồi rút quân về, nhân cơ hội đó quan sát phản ứng của quân địch. Nếu quân địch vẫn chỉnh tề đội ngũ, không dễ dàng đuổi theo, cho thấy tướng quân của địch rất mưu trí; ngược lại, nếu họ chẳng có trật tự, kỷ luật gì mà tùy tiện đuổi theo, cho thấy tướng lĩnh là kẻ vô dụng, ngu dốt."

Đây là cách tìm hiểu nội tình quân địch được ghi chép trong *Binh pháp Tôn Tử*, cho đến nay vẫn còn nguyên giá trị đối với các nhà lãnh đạo đương đại.

Người lãnh đạo có thể dùng phương pháp này để xét đoán hành vi của những người giả dối, đạo đức giả.

Nhìn vào biểu hiện bên ngoài của một người thì không thể rõ được tâm ý. Nếu muốn biết suy nghĩ của họ, có thể dùng phương pháp thăm dò, quan sát phản ứng của đối phương để nhìn ra bản chất. Phương pháp thăm dò này có tám cách như sau:

- Thẳng thắn đặt câu hỏi, đánh giá đối tượng dựa trên mức độ hiểu biết của anh ta đối với vấn đề.
- Truy hỏi đến cùng, chất vấn liên tiếp, xem phản ứng của đối tượng.
- Nhờ người khác tìm hiểu, thăm dò và quan sát phản ứng của đối tượng.
- Tiết lộ bí mật với đối tượng, rồi xem phản ứng của đối tượng mà xét đoán tính cách.
- Giao trọng trách về kinh tế cho đối tượng, rồi đứng ngoài quan sát phẩm cách.
- Dùng mỹ nhân kế để thăm dò tính điềm tĩnh, cẩn trọng và khả năng kiềm chế cảm xúc.
- Giao công việc có độ khó cao để thăm dò dũng khí.
- Khuyến khích đối tượng uống rượu, lợi dụng lúc say rượu để thăm dò suy nghĩ thật.

PHƯƠNG PHÁP QUAN SÁT SO SÁNH ĐỂ ĐÁNH GIÁ NHÂN TÀI

Một vị vua nói với quan cận thần rằng: "Một người rất lạnh nhạt

với vợ mình, thực là không nên. Giả sử tình cảm vợ chồng không hòa thuận, có đủ lý do để ly hôn, anh ta hoàn toàn có thể danh chính ngôn thuận ly hôn với vợ mình, nếu không, thì hãy biết sống tôn trọng và yêu thương lẫn nhau đến cuối đời. Ngay cả đến vợ của mình cũng lạnh nhạt thì đối với người khác sẽ chẳng hơn gì. Loại người này tuyệt đối không đáng tin."

Từ thái độ đối xử với vợ mà vị vua suy ra thái độ đối nhân xử thế của anh chàng kia, đó chính là dùng phương pháp quan sát so sánh.

Anh Lưu, giám đốc bộ phận PR của công ty mỹ phẩm A, từng kể với tôi về một trải nghiệm của anh: Một lần, một công ty quảng cáo tới chỗ anh để bàn chuyện kinh doanh, có lẽ vì muốn lôi kéo khách hàng nên đã đưa ra toàn bộ kế hoạch tuyên truyền cơ mật của công ty B, vốn là đối thủ của công ty A.

Anh Lưu nghe đến đây, chợt nghĩ:

"Người này không có mối quan hệ thân thiết với mình, vì sao lại tiết lộ bí mật của công ty B cho mình? Như vậy anh ta cũng sẽ đem chuyện cơ mật của công ty mình tiết lộ cho công ty B."

Anh Lưu đã dùng phương pháp quan sát so sánh để hiểu đối phương, vì thế mà không tin tưởng vào công ty quảng cáo này.

Trong sách *Hàn Phi Tử* có nhiều ví dụ tương tự về phương pháp quan sát này.

Trọng thần nước Tấn là Văn Tử, một lần vì liên lụy tới một vụ án mà phải vội vàng trốn chạy để thoát thân.

Trong lúc hoảng loạn, ông chạy tới một trấn nhỏ ở ngoài kinh thành. Người tùy tùng chạy trốn cùng ông nói:

"Viên quan thống lĩnh trấn này từng ra vào 8 phủ quan lớn, có thể thấy là rất thân tín, chi bằng tới đó nghỉ tạm, đợi hành lý tới rồi lại đi tiếp".

"Không được, người này không đáng tin."

"Vì sao? Ông ta cũng từng rất thân thiết đi theo đại nhân…"

"Người đó biết ta thích âm nhạc, liền tặng ta cây đàn quý, biết ta thích châu báu, bèn tặng ta ngọc thạch. Loại người không dùng cách khuyên bảo chân thành mà lại dùng bảo vật để lấy lòng ta,

nếu ta tới đó nương nhờ, tất sẽ bị hắn bắt dâng lên quân vương để lấy lòng."

Vì thế Văn Tử không dám lưu lại lâu, đến hành lý cũng không kịp lấy, vội vã tiếp tục lên đường.

Suy nghĩ của Văn Tử quả không sai, sau đó viên quan này đã chặn đường hai xe hành lý của Văn Tử và dâng lên quân vương để lập công.

Trước đây, một du sỹ tên là Lỗ Đan đến nước Trung Sơn, muốn dâng sách lược của mình lên nhà vua, nhưng không biết làm thế nào. Thế là, Lỗ Đan bèn dùng rất nhiều vàng bạc châu báu dâng biếu cận thần của hoàng đế là Mạc Liêu, nhờ ông ta tiến cử. Cách đó lập tức có hiệu quả, Lỗ Đan được nhà vua triệu kiến, trước khi yết kiến còn bày tiệc sơn hào hải vị thiết đãi ông.

Trong bữa tiệc, Lỗ Đan không biết đã nghĩ ra chuyện gì, đột nhiên đặt đũa xuống và rời khỏi cung điện, cũng không về nhà trọ mà lập tức rời khỏi nước Trung Sơn.

Người tùy tùng ngạc nhiên hỏi:

"Họ hậu đãi như thế, sao ngài còn bỏ đi?"

Lỗ Đan trả lời:

"Vị quân chủ này bị những kẻ cận thần xung quanh thao túng, bản thân chẳng có chút chủ kiến nào cả. Sau này nếu có người nói xấu ta, vị vua này tất sẽ nghe theo mà trừng phạt ta. Như thế chi bằng ta sớm bỏ đi thì hơn."

Tướng quân nước Ngụy là Nhạc Dương dẫn binh đánh nước Trung Sơn. Khi đó, con của Nhạc Dương đang ở nước Trung Sơn, vua nước Trung Sơn bèn giết chết con của Nhạc Dương, đem thịt nấu thành canh, cho người đưa đến doanh trại của quân đội Nhạc Dương đang đóng ngoài thành.

Nhạc Dương mặt không biến sắc, ăn hết bát canh. Ngụy Vương nghe được tin này, cảm động nói: "Nhạc Dương vì ta mà ăn cả thịt con mình." Nhưng đại thần bên cạnh ông lại chỉ trích rằng:

"Người mà ngay cả đến thịt của con mình cũng dám ăn, tất sẽ dám ăn thịt của bất kỳ ai."

Sau này, Nhạc Dương đánh bại nước Trung Sơn, khải hoàn trở về,

Ngụy Vương tuy vẫn khao thưởng công lao của ông, nhưng từ đó không còn trọng dụng Nhạc Dương nữa.

Trọng thần nước Lỗ là Mạnh Tôn, khi đi săn đã bắt được một con nai con, lệnh cho gia thần Tần Tây Ba dùng xe đưa con nai về. Trên đường đi, có một con nai mẹ đi theo sau xe kêu ai oán. Tần Tây Ba thấy đáng thương quá, bèn thả con nai con ra. Khi Mạnh Tôn về tới nhà, biết chuyện, vô cùng tức giận, bèn cho người giam Tần Tây Ba lại.

Thế nhưng, ba tháng sau, Mạnh Tôn không những xá tội cho Tần Tây Ba, mà còn giao cho ông nhiệm vụ phò tá con trai mình. Mọi người ngạc nhiên hỏi: "Trước đây không lâu, ngài còn xử phạt ông ta, sao giờ lại giao trọng trách cho ông ta?"

Mạnh Tôn trả lời: "Ông ấy đến con nai cũng không nỡ bắt, thì đối xử với con trai ta cũng sẽ rất nhân từ."

Những ví dụ trên đều dựa vào việc quan sát thái độ đối nhân xử thế của đối tượng, rồi thông qua đó so sánh để đưa ra kết luận. Bởi vậy, có thể thấy rằng, đối nhân xử thế nhìn qua có vẻ là chuyện nhỏ nhặt, nhưng lại phản ánh được đạo đức và nhân cách của một con người. Nó giúp những nhà lãnh đạo nhận biết con người, đồng thời cũng nhắc nhở họ rằng: Bạn vô tình làm một chuyện nào đó dù nhỏ bé, vụn vặt, nhưng rất có thể đã bị người bên cạnh để tâm ghi nhớ.

PHÂN BIỆT NHÂN TÀI KỸ THUẬT VÀ NHÂN TÀI QUẢN LÝ

Chương trình Apollo đưa tàu du hành vũ trụ của Mỹ lên mặt trăng, có sự tham gia của gần 420.000 người, mấy trăm công ty liên quan và 120 trường đại học, được thực hiện trong vòng 10 năm với tổng số các hạng mục lớn nhỏ lên đến hơn 1,5 triệu, tiêu tốn 24 tỉ đôla Mỹ. Hỏa tiễn "sao Thổ" của tàu Apollo có 7,6 triệu linh kiện, tương đương với 20.000 chiếc ti vi làm việc cùng lúc mà không cho phép bất kỳ một chiếc nào phát sinh sự cố. Để đạt được độ tin cậy và chính xác cao đến vậy, không thể chỉ dựa vào việc nâng cao độ chính xác của từng linh kiện mà còn phải dựa vào việc thiết kế hệ thống tổng thể rất tin cậy và hợp lý. Về mặt kỹ thuật, chương trình Apollo có sự tham gia của các chương trình tên lửa, chương trình điều khiển, chương trình thông tin điện tử và còn có cả các ngành y học, sinh vật học… Tất cả đều phải phối hợp với nhau một cách chặt chẽ. Tuy mỗi hạng mục kỹ thuật đều

có yêu cầu kỹ thuật riêng nhưng phải được phối hợp với nhau một cách hiệu quả và sử dụng phương pháp quy phạm mô hình. Đối với người tổng chỉ huy của chương trình nghiên cứu khoa học quy mô lớn như vậy phải đạt yêu cầu cao, không những vừa phải hiểu kỹ thuật, mà còn vừa phải giỏi quản lý.

Chọn lựa vị tổng chỉ huy cho chương trình này, không phải là người đứng đầu về kỹ thuật mà là Weber - người có trình độ kỹ thuật chỉ đứng thứ hai nhưng giỏi về trình độ tổ chức và quản lý. Sau này, trong một buổi trò chuyện về kinh nghiệm thành công, Weber đã nói: "Chúng tôi không sử dụng một kỹ thuật nào mà chưa có ai sử dụng, kỹ thuật của chúng tôi chính là quản lý và tổ chức một cách khoa học." Có thể thấy, nhân tài kỹ thuật và nhân tài quản lý không giống nhau, họ cần phải được kiểm tra và đánh giá nhiều mặt.

1. So sánh đặc điểm hành vi trong công việc

Nhân tài về kỹ thuật thường chỉ nhìn nhận vấn đề theo quan điểm kỹ thuật, sắp xếp công việc theo góc độ kỹ thuật với mục tiêu là giải quyết vấn đề kỹ thuật, trọng tâm công việc cũng là làm thế nào để tự mình làm tốt công việc. Bởi vì nhân tài kỹ thuật chủ yếu làm bạn với máy móc, nên khi làm việc họ chú trọng vào chi tiết hơn là quan sát vấn đề một cách tổng thể, hệ thống. Còn nhân tài quản lý lại thường nhìn vấn đề theo góc nhìn tổng quát, không chỉ tập trung vào chỉnh thể của nội bộ hệ thống, mà còn chú trọng tới nhu cầu của hệ thống lớn và sự hài hòa với môi trường, tức là tiến hành quản lý toàn diện đối với bốn nhân tố ảnh hưởng tới công năng và sự phát triển của hệ thống là tổ chức, kết cấu, vận hành và môi trường, từ đó xác định mục tiêu chung. Công việc của họ tập trung vào việc làm sao sử dụng hiệu quả nhất những "tài nguyên" hiện có (bao gồm cả kỹ thuật), làm thế nào để tổ chức mọi người hành động vì mục tiêu chung. Công việc nghiêng về giao tiếp, chú trọng điều hòa, kết nối và xử lý tốt các mối quan hệ xã hội. Nhân tài kỹ thuật khi làm việc thường đưa ra phán đoán sau khi đã thu thập được đầy đủ thông tin liên quan. Nhưng nhân tài quản lý giỏi có thể đưa ra phán đoán ngay cả khi thông tin khó thu thập hoặc không thể thu thập được đầy đủ. Những quyết định mà họ đưa ra thường mang tính mạo hiểm, thậm chí để đạt được 80% hiệu quả, họ dám dựa vào trực giác bản thân để mạo hiểm chỉ với 20% thông tin thu thập được.

Nhân tài kỹ thuật tập trung mục tiêu phát triển vào việc nâng cao chuyên môn, vì thế họ thường nghiêng về việc xử lý chi tiết kỹ thuật của công việc rồi đưa ra quyết sách. Sức sáng tạo của họ là

hành vi cá thể mang tính hướng nội. Một nhân tài quản lý ưu tú lại tập trung suy nghĩ vào việc phải làm gì, làm lúc nào và phải cần bao nhiêu kinh phí, phân công công việc đồng đều và phải làm gì để phát huy tính tích cực của những người làm công việc đó. Sức sáng tạo của nhân tài quản trị là hành vi hướng ngoại của một tập thể. Bởi vậy, điều quan trọng để trở thành một nhân tài quản lý thành công là tư duy vấn đề theo góc độ điều hòa toàn thể hệ thống với môi trường, giỏi dùng người và biết phân công công việc, đồng thời không ngừng nâng cao kỹ năng và nghệ thuật giao tiếp của bản thân trong các hoạt động về phương diện chính trị. Tiêu chuẩn đánh giá công việc của nhân tài kỹ thuật chủ yếu căn cứ vào những nhân tố có thể biết trước, tổng hợp các vấn đề liên quan, kết quả tổng hợp có được dựa vào việc đánh giá khách quan và theo quy tắc nhất định. Còn tiêu chuẩn đánh giá công việc của nhân tài quản lý chủ yếu dựa vào nhu cầu và hành vi của những người liên quan, những nhu cầu và hành vi này có khi rất khó dự liệu. Nói cách khác, thành công của nhân tài quản lý không phản ánh trên bản thân anh ta, mà được đánh giá, thẩm định thông qua thành tích của những đối tượng được anh ta quản lý.

2. So sánh về động lực trong công việc

Nhân tài kỹ thuật thường thích theo đuổi các hoạt động đa dạng và mới mẻ về kỹ thuật, trực tiếp thực hiện công trình hoặc nghiên cứu đề tài; trao đổi và liên hệ với đồng nghiệp về kiến thức và kỹ thuật chuyên môn; tự mình vận dụng kỹ năng và kiến thức chuyên môn, có chỗ đứng và được đồng nghiệp thừa nhận. Trong khi đó, nhân tài quản lý lại thích thể hiện khả năng lãnh đạo, xây dựng kế hoạch chu toàn, giúp đỡ đồng nghiệp, kết giao với những người cùng chung chí hướng, gánh vác rủi ro trong quyết sách và thực hiện quyền lực, phấn đấu vì mục tiêu chung của tổ chức, hệ thống.

3. So sánh về giá trị quan

Nhân tài kỹ thuật thể hiện giá trị bản thân qua trình độ kỹ thuật cao thấp, chủ yếu bao gồm: hoàn thành nhiệm vụ, đạt được thành quả như ý; được đồng nghiệp thừa nhận; có chủ kiến riêng trong hành động; có tinh thần trách nhiệm và sáng tạo trong việc vận dụng tài năng cá nhân.

Nhân tài quản lý thể hiện giá trị cá nhân qua việc thực hiện mục tiêu chung, chủ yếu bao gồm: có năng lực chỉ đạo người khác, không ngừng nâng cao uy tín, có dũng khí và tự hào khi giành được vị trí quản lý, tham gia vào nhiều hoạt động, bao gồm cả

hoạt động ra quyết sách, chiến lược.

Căn cứ vào đặc điểm hành vi trong công việc, nhân tố động lực và giá trị quan nêu trên để phân biệt sự khác nhau giữa nhân tài kỹ thuật và nhân tài quản lý. Điều đó có ích cho những nhân tài kỹ thuật đã bước lên vị quản lý và lãnh đạo doanh nghiệp, chú ý khắc phục những hạn chế của bản thân, nhanh chóng thay đổi quan niệm giá trị, thay đổi nhân tố động lực để rèn luyện, bồi dưỡng, chuyển hóa bản thân, nỗ lực để trở thành một nhân tài quản lý ưu tú. Mặt khác, khi lãnh đạo doanh nghiệp đề bạt nhân tài kỹ thuật làm công tác quản lý và lãnh đạo, trước tiên phải chú ý đánh giá người đó trên các phương diện giá trị quan, nhân tố động lực và đặc điểm hành vi công việc, xem anh ta có khả năng chuyển hóa thành nhân tài quản lý hay không. Nhân viên kỹ thuật giỏi chưa hẳn đã có thể trở thành một người quản lý ưu tú. Kiến thức uyên bác là điều kiện tiên quyết để có thể quản lý hiệu quả, nhưng không đủ để tạo thành tài năng lãnh đạo và quản lý.

Bởi vậy, lãnh đạo phải chú ý phân biệt các dạng nhân tài kỹ thuật và tìm được người có khả năng.

Kiểu nhân tài kỹ thuật thứ nhất, tuy đang làm công việc kỹ thuật, nhưng về cơ bản người này có động lực của một nhân tài quản lý, đồng thời trình độ kỹ thuật chuyên môn của anh ta cũng không quá sâu hoặc không phải là người giỏi nhất, có khuynh hướng nghiêng về giá trị của nhân tài quản lý. Kiểu nhân tài kỹ thuật này khi chuyển thành nhân tài quản lý sẽ tương đối nhiệt tình và trách nhiệm, vì thế anh ta cũng sớm thích nghi được với đặc điểm công việc của nhân tài quản lý. Đối với kiểu nhân tài kỹ thuật này, phải tích cực tuyển chọn và đề bạt họ lên cương vị lãnh đạo hoặc quản lý.

Kiểu nhân tài kỹ thuật thứ hai có một số nhân tố động lực nhất định của nhân tài quản lý, nhưng không thực sự muốn chuyển sang vị trị lãnh đạo hoặc quản lý. Đối với kiểu nhân tài kỹ thuật này nên có sự phân tích, khuyến khích họ đảm nhiệm công việc quản lý và lãnh đạo. Một khi họ chuyển sang vị trí quản lý và lãnh đạo, nhân tố động lực của nhân tài quản lý trở nên vô cùng có ý nghĩa đối với họ, đồng thời cũng sẽ nảy sinh khuynh hướng giá trị của nhân tài quản lý, có khi còn đạt được thành công không ngờ tới.

Kiểu nhân tài kỹ thuật ở dạng thứ ba, họ không có khuynh hướng giá trị của nhân tài quản lý, cũng không có hứng thú với nhân tố động lực của nhân tài quản lý, tuy nhiên kỹ thuật chuyên môn

của họ lại là số một. Chúng ta không nên đưa kiểu nhân tài kĩ thuật này lên làm quản lý hay lãnh đạo, bởi vì nhân tài mà đặt nhầm chỗ thì cũng trở thành phế phẩm mà thôi. Nếu cứ ngoan cố đưa họ vào làm quản lý và lãnh đạo, rất dễ tạo ra tai họa, bởi tố chất của họ cơ bản không phù hợp, dùng người như thế vừa lãng phí tài năng, vừa làm lỡ việc.

BỐN PHƯƠNG PHÁP NHẬN BIẾT NGƯỜI QUẢN LÝ CẤP TRUNG GIAN

Khi chọn lựa nhân tài quản lý cấp trung gian, lãnh đạo có thể sử dụng bốn phương pháp sau:

1. Phương pháp tiến cử

Đây là phương pháp kết hợp việc cơ quan tiến cử, nhân viên tiến cử, chuyên gia tiến cử, tự tiến cử và lãnh đạo cấp trên thẩm định. Tiến cử là phương pháp tốt để phát hiện nhân tài và phát triển trí tuệ một cách rộng rãi. Người lãnh đạo nên khởi xướng việc tiến cử và khuyến khích tự tiến cử. Người xưa từng nói: "Ngựa chạy nghìn dặm lúc nào cũng có, nhưng người biết nhìn ngựa như Bá Nhạc thì không phải lúc nào cũng có". Mọi người đều tranh làm Bá Nhạc, mạnh dạn tiến cử người tài. Vì thế, có ngành, có đơn vị đưa ra "Giải thưởng Bá Nhạc". Tuy nhiên, vẫn có một số người "có tài nhưng không gặp thời", để tài năng mai một nên lãnh đạo phải khích lệ mọi người tự đề bạt, tự tiến cử. Việc tự tiến cử so với người khác tiến cử càng đáng quý, họ tự tin, có động lực tiềm năng muốn gây dựng sự nghiệp to lớn. Nhưng xã hội hiện nay vẫn chưa hình thành phong trào tự tiến cử, bởi chúng ta thường nghe thấy những lời châm chọc ác ý như "ham làm quan", "ngạo mạn", ... với những ai tự tiến cử. Người lãnh đạo trước hết cần xóa bỏ những thành kiến tầm thường đó, tạo điều kiện khích lệ tinh thần tự tiến cử, bảo vệ sự nhiệt tình của những người tự tiến cử, khích lệ họ mạnh dạn tự tiến cử.

2. Phương pháp thông báo tuyển dụng

Có thể tìm đến từng người; cũng có thể dán thông báo tuyển dụng để lựa chọn được người ưu tú; cũng có thể chỉ tuyển người phụ trách chính, sau đó để anh ta tổ chức "ban nội các" tập hợp những người giỏi. Phương pháp thông báo tuyển dụng kích thích nhân tài cạnh tranh, thúc đẩy họ giao lưu trao đổi, thay đổi tình trạng bất hợp lý trong phân công công việc, có ích cho việc phát huy sở trường của nhân tài và khai thác tài năng tiềm ẩn của họ. Công

tác tuyển dụng phải tiến hành theo trình tự quy định, kết hợp chặt chẽ với việc kiểm tra, sát hạch, đánh giá chân thực để tránh việc những kẻ bất tài lại dành được vị trí tốt, vàng thau lẫn lộn. Nhiều năm nay, doanh nghiệp khắp nơi đều dùng phương pháp này để tuyển người tài và thu được hiệu quả rất tốt.

3. Phương pháp giao nhiệm vụ

Chủ yếu dựa vào kết quả kiểm tra hằng ngày của cơ quan hoặc bộ phận nhân sự đối với các cán bộ, sau đó trình lên cấp trên phê chuẩn và quyết định người nào được chọn. Khi thực hiện phương pháp này, người lãnh đạo phải chính trực, công tâm, kiên trì nguyên tắc "chọn người dựa vào tài đức", chứ không phải "chọn người vì tình thân", "chọn người vì cùng bè cánh", "chọn người vì vừa lòng vừa ý", "chọn người vì quyền thế". Do phương pháp giao nhiệm vụ này dễ xuất hiện tình trạng số ít lãnh đạo được quyền quyết định, nhân viên không có quyền bầu lãnh đạo, cho nên rất dễ xảy ra hiện tượng một số người chỉ có trách nhiệm đối với lãnh đạo cấp trên mà không có trách nhiệm với công việc, không có trách nhiệm với nhân viên mà mình lãnh đạo, thậm chí còn có thái độ hai mặt, trước mặt lãnh đạo nói một đằng, trước mặt nhân viên nói một nẻo. Vì thế, phải kiên trì nguyên tắc tập trung dân chủ, giao nhiệm vụ phải kết hợp với thăm dò ý kiến nhân viên và sát hạch trên văn bản.

4. Phương pháp thử việc

Một nhân tài trước khi được tin dùng, anh ta có khả năng giữ chức vụ gì chỉ dựa vào phán đoán, mà vẫn chưa được chứng minh trên thực tế. Để tránh sai lầm, có thể chọn cách thử việc một thời gian, hoặc để họ làm trợ lý, thông qua rèn luyện thực tế, nếu đạt yêu cầu sẽ được chính thức đảm nhiệm công việc.

SỬ DỤNG NHÂN TÀI KHÁC THƯỜNG

Trong quản lý nhân sự, quan trọng nhất là chọn đúng người làm đúng vị trí. Muốn có được vị trí phù hợp, trước tiên người đó phải có đủ tư cách để đảm nhận chức vụ. Vì thế, chế độ kiểm tra đánh giá tư cách đảm nhận chức vụ trở thành nội dung trọng tâm trong quản lý nhân sự. Mặc dù nhiều phương pháp kiểm tra đánh giá đã trở thành mô thức chung trong một thời gian dài phát triển của doanh nghiệp, nhưng vẫn có một vài lãnh đạo giỏi nhìn người đã sử dụng một cách trực quan hơn, chuẩn xác hơn để tuyển chọn nhân tài và luôn thu được kết quả tuyệt vời.

Một lần, công ty Honda tuyển nhân viên. Giám đốc phụ trách tuyển dụng cứ đắn đo không biết chọn ai trong hai ứng viên, bèn xin ý kiến của Soichiro Honda, ông liền trả lời: "Hãy chọn người khác thường nhất."

Soichiro Honda cho rằng người bình thường phát triển có giới hạn, người không bình thường ngược lại không giới hạn nào gò bó họ, luôn tạo ra những hành động bất ngờ. Phương pháp nhận biết con người như thế đã giúp công ty Honda trong vòng chưa đến nửa thế kỷ nhanh chóng trở thành tập đoàn lớn trên thế giới.

Nhân tài không có cá tính nổi bật thì không thể tạo ra sản phẩm độc đáo, đặc sắc. Công ty Honda của Nhật chuyên tuyển dụng những "quái nhân". Nhân viên của Honda thường có hai loại:

Một là "mê Honda", tức là thích xe Honda đến mức say mê, họ không so đo tiền lương hay đãi ngộ cao thấp, mà chỉ muốn tự tay mình nghiên cứu, chế tạo và phát minh ra những chiếc xe Honda kiểu mới. Hai là những nhân tài có tính tình cổ quái, lập dị, họ hoặc mang những suy nghĩ kỳ lạ, khác thường hoặc thích đưa ra những ý kiến bất đồng, hoặc đam mê sáng tạo, phát minh.

Honda cho rằng: "Đối với cấp dưới phải mạnh dạn giao phó công việc, nhưng mục tiêu đề ra phải cao. Còn làm như thế nào đạt được, lãnh đạo không cần phải khoa tay múa chân, hãy để cho những nhân tài lập dị này tự mình nghĩ cách." "Con người chỉ đến khi bị ép đến bức bách mới có thể nảy sinh sáng tạo. Những chiếc xe ô tô Honda kiểu dáng mới, nhận được những giải thưởng thiết kế danh tiếng ở Mỹ đều là phát minh của những 'quái tài' ấy".

Đối với người lãnh đạo được giao trọng trách tuyển chọn nhân tài, phải phân biệt và nhận biết được người có thực tài, không chỉ đối xử tốt với những người cùng quan điểm với mình, mà còn phải biết thu nạp những "nhân tài lập dị", phải chú ý đến nhất cử nhất động của cấp dưới, qua những cử chỉ hành động đó mà nhìn ra được "bản chất", làm căn cứ để chọn lựa người tài.

CHIÊU MỘ NHÂN TÀI THÔNG QUA NHIỀU KÊNH

Phương pháp phát hiện và tuyển chọn nhân tài nên theo bốn nguyên tắc:

Một là giữ vững dân chủ hóa. Trước đây việc chiêu mộ nhân tài

chỉ dựa vào một số ít lãnh đạo chủ chốt trong công ty để đưa ra quyết định. Ngày nay việc tuyển lựa cần phát huy dân chủ, đi theo con đường quần chúng, coi quảng đại quần chúng là "Bá Nhạc", mở rộng tầm nhìn, để quần chúng tiến cử người tài.

Hai là kiên trì công khai hóa, chuyển dần từ phương thức quản lý nhân sự mang tính khép kín và bí mật trước đây sang phương pháp phát hiện, tuyển chọn và đề bạt nhân tài đa dạng hóa, nhiều góc nhìn, nhiều kênh, nhiều tầng lớp một cách công khai. Không có tính công khai, thì không thể có tính quần chúng, dân chủ hóa và cạnh tranh lành mạnh.

Ba là cạnh tranh công bằng. Đây là một trong những quy luật cơ bản của kinh tế thị trường. Tài nguyên xã hội được phân bổ hợp lý thông qua cạnh tranh công bằng. Đồng thời, thông qua cạnh tranh công bằng cũng có thể phát hiện nhân tài và sử dụng nhân tài hợp lý, từ đó ngăn chặn hiện tượng phân biệt đối xử hoặc chỉ dựa vào ấn tượng cá nhân của lãnh đạo để phát hiện và tuyển chọn những cán bộ "hiền lành nghe lời", không mong lập công mà chỉ mong không gây ra lỗi, ngăn chặn triệt để hiện tượng dựa vào các mối quan hệ để leo lên làm quan. Cạnh tranh công khai cũng là cách quan trọng để sàng lọc ra những người có tài.

Bốn là kiên trì khoa học hóa. Từ phương pháp kiểm tra nhân viên dựa vào phán đoán theo kinh nghiệm, theo suy nghĩ cá nhân, theo ấn tượng thường ngày để tiến hành phân tích định tính tư tưởng chính trị mà chuyển sang chú ý công luận xã hội, kiên trì quan sát toàn diện và đánh giá định lượng, tuyển người dựa vào thành tích thực sự, căn cứ theo trình tự cơ bản "Tiến cử - khảo sát - bổ nhiệm và miễn nhiệm", thực hiện phương pháp phát hiện và tuyển chọn nhân tài một cách khoa học. Phương pháp phát hiện và tuyển chọn nhân tài cụ thể có thể căn cứ vào những tình huống khác nhau mà lựa chọn những cách sau:

1. Khuyến khích tự tiến cử

"Tự tiến cử" là một trong những phương pháp quan trọng để tìm ra nhân tài. Tự tiến cử có thể thành công hoặc không thành công, nhưng chỉ cần có thực tài, thì đừng sợ người khác không biết đến mình. Tự tiến cử cần phải can đảm, phải vượt qua được những rào cản của quan niệm truyền thống, thói quen tư duy và những thành kiến tầm thường. Tự tiến cử là cách quan trọng giúp nhân tài tiềm ẩn có thể bộc lộ hết tài năng.

2. Thực hiện chế độ nhiệm kỳ

Tức là quy định về thời hạn đảm nhận một chức vụ cụ thể, khi hết nhiệm kỳ, căn cứ vào thành tích công tác và những nhận xét, đánh giá của những người trong cơ quan mà quyết định bổ nhiệm lại chức vụ đang giữ hay không.

3. Tuyển dụng công khai

Căn cứ vào điều kiện dùng người và thời gian tuyển dụng của thực tế nhu cầu doanh nghiệp, công khai đăng tuyển rộng rãi, bao gồm cả người khác tiến cử và tự tiến cử, thông qua các hình thức như trình bày phương án, phỏng vấn, sát hạch,... để tiến hành sàng lọc, chọn lựa rồi tổ chức khảo sát, thẩm định và sử dụng nhân tài.

4. Thực hiện chế độ tuyển cử

Ở những nơi có điều kiện, thực hiện tuyển cử dân chủ để quần chúng có thể nêu ý kiến của mình, đề cử những nhân tài được đa phần tầng lớp quần chúng công nhận lên giữ cương vị lãnh đạo, quản lý.

5. Thực hiện chế độ thử việc

Những ứng viên được trực tiếp tuyển chọn từ những cán bộ đương chức hoặc sinh viên mới tốt nghiệp, do cơ quan đăng tuyển hoặc quần chúng tiến cử, tự tiến cử, sẽ có cơ hội được tới cơ quan hay địa phương khác tạm giữ chức vụ, rèn luyện trong một thời gian, sau khi quan sát và đánh giá toàn diện thì chọn lấy người ưu tú.

6. Phát hiện nhân tài khi điều động vị trí công tác

Lưu chuyển nhân tài là cách sàng lọc của tổ chức, xã hội. Có người bình thường, chẳng tài cán gì trong công việc hiện tại ở đơn vị này, nhưng khi chuyển sang đơn vị khác lại hăng hái sôi nổi, làm việc hiệu quả và lập nhiều thành tích. Vì sao con người vừa thay đổi vị trí công tác liền hoạt bát, sống động hẳn lên? Chính là bởi nhân tài không thay đổi vị trí thì không thể lựa chọn, cứ mãi ở một chỗ sẽ sinh ra sức ỳ, lười thay đổi. Ưu điểm của điều động vị trí làm việc đó là:

- Chỉ có lưu chuyển công việc mới khiến những người tài chưa bộc lộ được tài năng có cơ hội "chọn cây mà đậu" trong khi lưu chuyển, phát huy hết tài năng vốn có của mình.
- Dễ phát hiện nhân tài trong quá trình tổ chức, lựa chọn được người tài để sử dụng.

- Giúp nhân viên tăng diện xã hội, mở rộng tầm mắt, tránh kiến thức bị lạc hậu, tư tưởng cứng nhắc, kích thích tính sáng tạo, khiến nhân viên trưởng thành hơn.

7. Phát hiện nhân tài thông qua thông tin truyền thông

Báo chí là nguồn cung cấp thông tin quan trọng về mọi nhân tài mới xuất hiện. Chú ý thông tin khi đọc báo hay tạp chí rất có thể sẽ phát hiện được nhân tài mà doanh nghiệp bạn đang cần, phải chủ động mời hoặc chiêu mộ ứng viên.

8. Đến thị trường lao động để tìm và tuyển dụng nhân tài

Thị trường lao động tạo cho bên tìm việc và bên tìm người quyền bình đẳng, chủ động chọn lựa đối tượng, là nơi nhân tài cùng cạnh tranh, hai bên đều không chịu sự bó buộc bởi những nhân tố bên ngoài. Do đó, thị trường lao động có thể phản ánh tình trạng cung cầu nhân lực một cách trực tiếp nhất, nhanh nhạy nhất, kịp thời nhất, cho thấy mâu thuẫn giữa cung và cầu của người lao động, hoặc cung không đủ cầu hoặc cung vượt quá cầu. Cạnh tranh của thị trường lao động cũng giống như cạnh tranh trên thị trường hàng hóa, vừa nằm ở phía người lao động, vừa nằm ở phía doanh nghiệp tuyển dụng. Khi nguồn nhân lực cung không đủ cầu, sự cạnh tranh xảy ra giữa các doanh nghiệp tuyển lao động, buộc họ phải tìm cách đưa ra những điều kiện làm việc và đãi ngộ tốt hơn để thu hút nhân tài, còn phía người lao động thì có nhiều sự lựa chọn hơn công việc cho mình. Khi nguồn nhân lực cung vượt quá cầu, sự cạnh tranh chủ yếu diễn ra giữa người lao động, khiến họ phải giảm đi các đòi hỏi hoặc tìm cách nâng cao năng lực bản thân để được tuyển dụng làm việc, còn phía tuyển dụng cũng vì thế mà càng có nhiều lựa chọn hơn đối với ứng viên. Trong tình huống này, người giỏi sẽ thắng, người kém sẽ thua. Khi nguồn nhân lực cung cầu tương đương, thì hai phía cung cầu đều sẽ có sự cạnh tranh, lúc này điều kiện của hai phía cung cầu sẽ có ý nghĩa quyết định. Tuy nhiên, bất kể thị trường lao động xuất hiện tình huống nào, người ưu tú, tài giỏi luôn có lợi thế hơn. Do đó, thông qua thị trường lao động là cách dễ nhất giúp phát hiện và tuyển chọn nhân tài ưu tú.

Chương II

Bồi dưỡng nhân tài
Khai thác tiềm lực của nhân viên

- *Con người không phải sinh ra đã có tri thức, hầu như tất cả mọi người trưởng thành được đều trải qua quá trình nỗ lực học tập và tư duy từ hoạt động thực tiễn.*
- *Quản lý là sự quan tâm nghiêm túc, bồi dưỡng là phúc lợi lớn nhất.*
- *Bồi dưỡng nhân tài là suối nguồn của sự khai phá nhân lực, là nhân tố quan trọng nâng cao năng suất lao động và hiệu quả kinh tế.*
- *Nhân tài sinh ra đều do sự tác động, thách thức từ thực tiễn, càng nhiều thách thức càng tăng sức ép để một người trở thành nhân tài hữu dụng.*

BỒI DƯỠNG NHÂN TÀI LÀ CHÌA KHÓA PHÁT TRIỂN CỦA DOANH NGHIỆP

Đối với một doanh nghiệp, có hai nguồn nhân tài: một là nguồn bên ngoài, hai là nội bộ. Ngoài nhân tài có trình độ chuyên môn cao, tinh thông nghiệp vụ, mũi nhọn đầu ngành mà bản thân doanh nghiệp không thể tự đào tạo được, còn lại tốt nhất doanh nghiệp nên tự bồi dưỡng đào tạo nguồn nhân tài cần thiết.

Trong thời đại thông tin ngày nay, tri thức đổi mới từng ngày, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ngày càng gay gắt. Nhân tài của doanh nghiệp cũng phải thường xuyên đổi mới tư duy, nâng cao trình độ để có đủ năng lực ứng biến, thích ứng với sự phát triển, sáng tạo để đáp ứng tốt hơn các yêu cầu về cạnh tranh trên thương trường trong nước và quốc tế. Đào tạo nhân tài là suối nguồn của sự khai phá nhân lực, là một trong những nhân tố quan trọng nâng cao năng suất lao động, hiệu quả kinh tế. Vì vậy, một doanh nghiệp có kế hoạch phát triển lâu dài, có tầm nhìn chiến lược, nên đặt vấn đề đào tạo và bồi dưỡng nhân tài lên hàng đầu.

Trước đây, sự phát triển kinh tế của xã hội chủ yếu được quyết định bởi số lượng con người, còn hiện nay, sự phát triển của kinh tế tri thức chủ yếu được quyết định bởi chất lượng con người. Những phát minh về khoa học công nghệ và quản lý đặt ra sự thách thức mới cho con người, chìa khóa của sự phát triển kinh tế cũng chính là con người. Vì vậy, phát triển sản xuất gắn liền với nhân tố con người và vật chất trong đó nhân tố con người mang tính quyết định. Thiết bị máy móc do con người chế tạo và vận hành. Con người nói đến ở đây là con người có kỹ năng lao động. Cùng với sự phát triển của khoa học kỹ thuật và quản lý, trình độ văn hóa, khoa học kỹ thuật của người lao động trong hoạt động sản xuất có vai trò ngày càng lớn. Theo ước tính, mức tăng trưởng của tổng giá trị sản lượng quốc dân (GNP) hàng năm của Mỹ có đến một nửa đạt được là do nâng cao trình độ văn hóa của người lao động, một nửa còn lại đạt được là từ sự gia tăng tài sản cố định và số lượng người lao động.

Những năm gần đây, phương pháp đào tạo bồi dưỡng nhân công của các doanh nghiệp Hàn Quốc rất đáng để tham khảo. Một trong số đó là việc vận dụng phương thức "du lịch ba lô", tức là cử nhân viên ra nước ngoài quan sát, trải nghiệm và rèn luyện, để mở rộng tầm mắt, tăng thêm kiến thức, rèn luyện ý chí.

Đường lối của doanh nghiệp Hàn Quốc là: Phải thực thi "chiến lược quốc tế hóa", nghĩa là phải đào tạo cán bộ, nhân viên trở thành người giỏi ngoại ngữ, am hiểu lịch sử văn hóa, phong tục tập quán và hiểu rõ đặc điểm thị trường nước ngoài. Nhân tài được đào tạo như vậy không thể chỉ đơn thuần dựa vào tài liệu giảng dạy, mà còn phải chú trọng vào thực tiễn.

(1) Doanh nghiệp Hàn Quốc thực hiện phương thức "du lịch ba lô" đều xác định nhiệm vụ và yêu cầu rõ ràng. Có doanh nghiệp cử nhân viên có vốn ngoại ngữ nhất định ra nước ngoài để trau dồi,

nâng cao ngoại ngữ. Có doanh nghiệp lại chú trọng vào việc nâng cao tố chất nền tảng của nhân viên, như bồi dưỡng phương pháp tư duy vĩ mô và tăng cường tinh thần dám nghĩ dám làm, vốn hiểu biết và tinh thần khai phá. Ví dụ phương thức "du lịch ba lô" trong sách lược của tập đoàn SK Hàn Quốc chính là lấy "rèn luyện tính quyết đoán ở nước ngoài" làm nhiệm vụ chính. Họ lên kế hoạch cho nhân viên mới, phân mỗi nhóm hai đến ba người, quy định trong vòng một tháng đi du lịch qua 20 quốc gia ở sáu khu vực như Bắc Mỹ, Trung Nam Mỹ, Đông Bắc Á, Đông Nam Á, châu Phi, châu Âu. Trên đường đi họ phải tự mình giải quyết những khó khăn và vấn đề gặp phải, đồng thời được yêu cầu ghi chép tỉ mỉ nội dung hoạt động hàng ngày, để sau khi trở về tập hợp thành cuốn "báo cáo tình hình" làm tài liệu tham khảo cho việc tiến hành kinh doanh và bồi dưỡng đào tạo ở nước ngoài.

(2) Người được lựa chọn tham gia phải có đầu óc tư duy. Thông thường, đối tượng được lựa chọn đầu tiên cho chuyến "du lịch ba lô" đều là nhân viên có cống hiến xuất sắc và khả năng phát triển. Ví dụ công ty tinh dầu Huyndai của Hàn Quốc quy định, nhân viên tham gia kế hoạch "du lịch ba lô" trải qua quy trình xét duyệt phải đạt được trên 700 điểm. Theo tiêu chuẩn này, công ty đã chọn ra được 45 nhân viên đủ điều kiện tham gia. Công ty cung cấp vé máy bay khứ hồi, chi phí ăn ở và 100 đôla chi tiêu mỗi ngày. Loại hình du lịch này rất hấp dẫn nhân viên. Doanh nghiệp áp dụng hình thức này dựa trên thành tích cống hiến của nhân viên được lựa chọn, vừa khích lệ ý chí tiến thủ của nhân viên, vừa đem lại hiệu quả rõ rệt trong hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp.

(3) Quản lý tổ chức chặt chẽ bảo đảm chất lượng hoạt động. Các doanh nghiệp Hàn Quốc đều có bộ phận chuyên trách lên kế hoạch và thực hiện hoạt động "du lịch ba lô", lập phương án trước khi đi, kiểm tra tổng kết sau khi hoàn thành. Người tham gia trước khi đi phải lập kế hoạch hoạt động, sau khi kết thúc phải nộp báo cáo. Công ty tinh dầu Huyndai phân chia nội dung kế hoạch đi du lịch thành một số loại như "Nhật ký hành trình thám hiểm", "Nhật ký hành trình văn hóa", "Nhật ký hành trình lịch sử" và "Khảo sát sản xuất công nghiệp", chiếu theo mục tiêu đào tạo mà điều phái nhân viên một cách chặt chẽ. Công ty cũng đưa ra nguyên tắc quy định như trên đường đi ít nhất mọi người phải ở khu dân cư ba ngày, mỗi nơi đến phải tham quan một thị trường trung tâm lớn nhất để đảm bảo tính hiệu quả của hoạt động.

KHÔNG CHỈ DOANH NGHIỆP LỚN MỚI CẦN BỒI

DƯỠNG, ĐÀO TẠO NHÂN TÀI

Ai nói rằng doanh nghiệp nhỏ không cần bồi dưỡng đào tạo nhân viên? Các doanh nghiệp nhỏ vẫn, đã và đang thực hiện công tác này. Trong tình hình kinh tế hiện nay, dù là lãnh đạo của những doanh nghiệp trẻ, thiếu thốn nhân tài, nhưng họ cũng đang từng bước áp dụng và thấy được lợi ích của việc thực hiện bồi dưỡng đào tạo nhân viên.

Năm hoặc 10 năm trước, đa phần các nhà lãnh đạo của những doanh nghiệp nhỏ đều cho rằng bồi dưỡng đào tạo chính quy là việc làm vô cùng tốn kém, họ không thể gánh vác được. Không sai, nhưng hiện nay nhiều doanh nghiệp nhỏ đang ngày càng chú trọng đầu tư bồi dưỡng đào tạo nhân viên. Trước kia, chỉ có doanh nghiệp lớn mới có kế hoạch đào tạo của riêng mình, còn doanh nghiệp nhỏ hoặc là tuyển dụng nhân viên đã qua đào tạo, hoặc tạo điều kiện cho nhân viên vừa học vừa làm. Nhưng ngày nay đã khác.

Hiện nay, ngày càng có nhiều doanh nghiệp nhỏ đã nhanh nhạy nhận thức được rằng việc bồi dưỡng đào tạo nhân tài là sự đầu tư sáng suốt, sẽ thúc đẩy doanh nghiệp phát triển lớn mạnh, tài nguyên dồi dào. Rất nhiều doanh nghiệp nhỏ đang triển khai kế hoạch bồi dưỡng đào tạo cho riêng mình. Ví dụ năm 1991, chuyên viên phân tích nghiên cứu chính sách Southport của bang Washington, Mỹ đã tìm ra phương thức đào tạo của một doanh nghiệp nhỏ mà họ gọi là bồi dưỡng kỹ năng nền tảng với kế hoạch "đào tạo trong môi trường làm việc". Ba năm trở lại đây, các nhà nghiên cứu nhận thấy số lượng doanh nghiệp nhỏ triển khai kế hoạch này đang tăng lên nhanh chóng. Theo một báo cáo nghiên cứu, đây vẫn chỉ là xu thế mới: Chỉ có khoảng 3-5% doanh nghiệp nhỏ có phương án đào tạo trong môi trường làm việc, nhưng có đến 20% doanh nghiệp nhỏ muốn thực hiện phương án này.

Một trong những nguyên nhân dẫn đến sự thay đổi này là sự tăng cường tập trung đối với nhóm làm việc có khả năng tự chủ và quản lý chất lượng toàn diện, mà hai vấn đề này đều tác động đến nhân viên. Cho dù là doanh nghiệp chưa lập kế hoạch dạng này cũng thấy rõ rằng thị trường ngày nay biến đổi thất thường, thông tin quá tải, doanh nghiệp cần chú trọng đến những nhân viên có năng lực giải quyết vấn đề khó và đưa ra những quyết sách sáng suốt.

Phần lớn lãnh đạo doanh nghiệp triển khai kế hoạch đào tạo nhân

tài không chỉ vì thấy đó là một chủ trương đúng đắn, mà còn vì nó còn có thể đáp ứng được nhu cầu thực tiễn khách quan. Với nhiều doanh nghiệp đây là vấn đề sống còn. Ví dụ, đầu những năm 80 của thế kỷ XX, Mike Plumley nhận thức được rằng công ty cao su Paris thuộc bang Tennessee chuyên cung cấp cho ngành công nghiệp ô tô, có tổng giá trị tài sản 30 triệu đôla, nếu không thể nâng cao chất lượng sản phẩm, thì sẽ không thể đứng vững trên thương trường. Vậy là ông quyết định triển khai phương án đào tạo nhân tài toàn diện. Do chất lượng sản phẩm được nâng cao, công ty ngày một phát triển lớn mạnh. Đến nay, mức tiêu thụ sản phẩm theo báo cáo thượng mại lên đến 91 triệu đôla. Mike Plumley nói: "Việc bồi dưỡng đào tạo nhân viên là vì sự tồn tại sống còn của công ty."

Trong thế giới cạnh tranh khốc liệt, rất nhiều quốc gia có lực lượng lao động có trình độ cao. Vì vậy, đây là bài học cần thiết cho các nhà doanh nghiệp. Trong cuốn *Công tác nhà trường* của Bill có nhắc đến một câu chuyện về đối thủ cạnh tranh ở Đức. Ông phỏng vấn tổng giám đốc một công ty nhỏ ở Đức (trên thực tế công ty này chỉ có một xưởng sửa chữa, bảo dưỡng ô tô). Điều ngạc nhiên là công ty này đầu tư rất lớn vào công tác đào tạo bồi dưỡng nhân viên. Khi tác giả hỏi nguyên nhân của việc này, vị tổng giám đốc người Đức này hỏi lại: "Liệu có còn sự lựa chọn nào khác không?" Câu chất vấn thật hay.

Một điều cần lưu ý là, khi một doanh nghiệp lớn triển khai công tác bồi dưỡng đào tạo, từ việc giảng dạy bằng máy tính đến thiết bị huấn luyện được trang bị đặc biệt đều phải chi ra một khoản tiền lên đến hàng triệu đôla. Nhưng với doanh nghiệp nhỏ cần phải tận dụng tối đa nguồn lực của mình.

NHÂN VIÊN BÌNH THƯỜNG CŨNG CẦN ĐƯỢC ĐÀO TẠO TỐT

Trong giới doanh nghiệp ngày nay tồn tại hai cách nhìn nhận hoàn toàn khác nhau, đó là coi trọng nhân viên cấp cao còn nhân viên bình thường lại không được như vậy. Nhân viên bình thường cũng gánh vác trọng trách giống như những nhân viên quản lý cấp cao: Họ tạo ra sản phẩm, duy trì và vận hành thiết bị, xử lý tài liệu hàng ngày, trực tiếp liên hệ khách hàng. Tóm lại, nếu không có sự làm việc cần cù chăm chỉ của họ, doanh nghiệp không thể phát triển.

Vậy mà giữa những nhân viên này với cấp trên của họ lại tồn tại

hố sâu ngăn cách. Nếu những nhân viên bình thường cho rằng công việc của họ vất vả khó nhọc, đơn điệu, không có tiền đồ, thì họ sẽ cho rằng họ không phải gắng sức làm việc. Trong mắt cấp trên, những nhân viên này có kỹ năng thấp, tỉ lệ bỏ việc cao, đạo đức nghề nghiệp kém, về căn bản không đáng để đầu tư bồi dưỡng đào tạo.

Một kết quả nghiên cứu cho thấy, có bảy loại hành vi tiêu cực tồn tại phổ biến trong những nhân viên bình thường đó là:

- Chưa đạt được yêu cầu tối thiểu của công việc.
- Thiếu sự tôn trọng đối với người khác và bản thân.
- Không xác định rõ trách nhiệm của bản thân.
- Tinh thần hợp tác kém.
- Trình độ giao tiếp kém.
- Hành động theo cảm tính.
- Sự cam kết đối với công việc thấp.

Theo điều tra, một số lãnh đạo doanh nghiệp, chuyên gia đào tạo và người phụ trách kế hoạch đào tạo bồi dưỡng huấn luyện thường nhận xét về nhân viên là: “Họ thiếu đạo đức nghề nghiệp”.

Nhưng sau khi tiến hành phân tích cách nhìn nhận của bản thân những nhân viên bình thường lại mở ra trước mắt chúng tôi một bức tranh toàn cảnh khác. Chỉ có một bộ phận nhỏ có cách nhìn giống với cách nhìn thông thường của người quản lý trên. Đa số nhân viên đều có khát vọng đóng góp cống hiến trong công việc và hi vọng công việc có thể giúp ích cho sự phát triển trong tương lai của cá nhân. Tuy mọi người đều tỏ rõ hi vọng cải thiện cuộc sống và phát triển sự nghiệp thông qua công việc, nhưng những người được hỏi lại cho rằng, với công việc hiện có, cho dù có làm tốt hơn nữa cũng uổng công vô ích.

Nguyên nhân gì khiến những nhân viên bình thường này từ bỏ mục tiêu của mình, làm việc kém, thậm chí không đạt tiểu chuẩn? Kết quả điều tra cho thấy có rất nhiều nguyên nhân:

- Lười biếng không cố gắng.

- Cấp trên chèn ép.
- Không dám vượt qua đồng nghiệp.
- Tỉ lệ bỏ việc cao.
- Thiếu sự tôn trọng giữa các đồng nghiệp.
- Không được cấp trên đánh giá đúng.
- Thiếu sự kiềm chế.

Và còn rất nhiều nguyên nhân khác nữa.

Có lẽ giữa người quản lý và nhân viên có cách nhìn nhận khác nhau về nguyên nhân dẫn đến sự kém trong công việc, nhưng họ lại đồng tình với kết quả thực tế quan sát được. Những hành vi và trường hợp kể trên cần thay đổi thông qua việc định ra tiêu chuẩn mới về năng lực của nhân viên.

Đại đa số doanh nghiệp chỉ đào tạo nhân viên bình thường trên phương diện kỹ thuật, kỹ năng. Theo nghiên cứu trong cuốn *Quản lý tinh thần, tình cảm* của Daniel Goleman chỉ rõ: "Xét từ góc độ thành công, cho dù là nhân viên nòng cốt, thì năng lực quản lý tinh thần, tình cảm cá nhân, năng lực giao tiếp và hợp tác tập thể quan trọng hơn nhiều so với kỹ năng kỹ thuật và trí tuệ." Khi Daniel Goleman tiến hành nghiên cứu tiêu chuẩn năng lực của 181 nhân viên giữ chức vị khác nhau trong 121 doanh nghiệp đã phát hiện ra rằng năng lực cần thiết trong công việc chiếm 67% (khoảng 2/3) đó là "năng lực tinh thần, tình cảm (EQ)", ví dụ như khả năng kiềm chế, khả năng tập trung, sự tín nhiệm, khả năng giao tiếp, ứng xử...

Nghiên cứu của Daniel Goleman khẳng định tính quan trọng của năng lực giao tiếp, năng lực hợp tác theo nhóm, đội và năng lực quản lý cuộc sống. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng chỉ ra những năng lực còn thiếu hụt của những người tham gia nghiên cứu:

- Tôn trọng người khác.
- Chủ động xác định rõ yêu cầu công việc.
- Năng lực giao tiếp có hiệu quả với khách hàng, đồng nghiệp và người quản lý.

- Ứng phó tích cực với sự thay đổi trong công việc.
- Tích cực hợp tác với các thành viên trong tập thể.
- Xử lý tốt các tình huống kích động cảm xúc.
- Cân bằng mối quan hệ giữa cuộc sống cá nhân và công việc.

Nghiên cứu còn chỉ ra, muốn nắm bắt và vận dụng được những năng lực này, nhân viên cần khắc phục được các trở ngại cá nhân, mà mỗi trở ngại muốn khắc phục được đều phải dựa vào bồi dưỡng đào tạo năng lực.

Một trong những nguyên nhân dẫn đến tình trạng không đạt được chỉ tiêu trong công việc là do nhân viên tự đánh giá mình quá thấp. Thiếu kinh làm việc, không được đào tạo chính quy, thiếu sự khích lệ và thói quen làm việc tốt, dựa dẫm vào người khác trong thời gian dài, phạm hàng loạt sai lầm trong công việc khiến cho đại đa số người trong nhóm tham gia phỏng vấn không thể hoặc không muốn thay đổi hiện trạng.

Do đó, khi trọng tâm của việc đào tạo là tập trung vào nâng cao những năng lực kể trên, thì điều cần làm đầu tiên là yêu cầu nhân viên tham gia đào tạo phải tự đánh giá đúng năng lực của mình, mà sự tự đánh giá này có ảnh hưởng nhiều mặt đến vấn đề đào tạo.

Lãnh đạo doanh nghiệp, chuyên gia đào tạo, người phụ trách kế hoạch đào tạo, điều phối công việc đều nhất trí cho rằng nhóm người tham gia phỏng vấn không thể dự kiến và tránh được hậu quả do hành động cảm tính gây nên. Một lãnh đạo đã đưa ra một ví dụ điển hình như sau: “Cô ta đã làm ầm ĩ với người quản lý, nhưng cô ta cũng hi vọng ngày hôm sau có thể đạt được công việc mà cô ta muốn.” Điều quan trọng là phải giúp nhân viên biết cách kiềm chế cảm xúc căng thẳng, giữ gìn được mối quan hệ hòa hợp lâu dài trong công việc.

Hình thức đào tạo trước đây là đề nghị người tham gia thảo luận để đi đến thống nhất, từ đó giải quyết xung đột. Hình thức đào tạo sau khi đã cải tiến lại chú trọng vào việc giúp nhân viên kiểm soát cảm xúc, chấp nhận quan điểm của người khác và tạo dựng mối quan hệ công việc có lợi cho sự hợp tác tập thể.

Tuy nhiên, một số nhà quản lý cho rằng đạo đức nghề nghiệp của nhân viên thường tương đối kém, nhưng những người tham gia

khóa đào tạo "khả năng tự kiểm chế" lại có phản ứng rất tích cực. Họ hiểu được ý nghĩa và coi những nguyên tắc cơ bản được đưa ra trong khóa đào tạo là chỉ nam cho hành động của mình, và coi đó là nền tảng quan hệ xã hội của nhân viên với cấp trên và đồng nghiệp. Trên thực tế, rất nhiều nhân viên cho biết họ cũng coi những nguyên tắc cơ bản đó là nguyên tắc xử lý công việc. Sau khi kết thúc khóa đào tạo, những người tham gia đều có thể ghi nhớ những nguyên tắc cơ bản, và nhận thấy tầm quan trọng của nó.

ĐÀO TẠO LÀ PHÚC LỢI LỚN NHẤT

Người quản lý phòng đào tạo của một doanh nghiệp từng nói: "Chúng tôi có yêu cầu nghiêm khắc với các bạn, là nhằm giúp các bạn hình thành nên thói quen có thể đạt được thành công". Vậy thứ gì là phúc lợi lớn nhất? Tiền lương? Nhà ở? Bảo hiểm y tế? Công việc nhẹ nhàng? Tất cả đều không phải! Những thứ đó giống như liều thuốc độc có tác dụng chậm, tạo cho bạn sự an nhàn, thoải mái tạm thời, trên thực tế là bào mòn năng lực của bạn. Việc đào tạo giúp bạn có năng lực và tri thức, có tố chất của người thành công, đây là tài sản vô hình của bạn, là phúc lợi lớn nhất."

Lời nói này ám chỉ một quan niệm: Quản lý là công việc nghiêm túc, đào tạo là phúc lợi lớn nhất. Người lãnh đạo giỏi là người tạo ra sự hợp lý hóa trong quản lý kinh doanh. Điều này liên quan đến sự phối hợp ba nhân tố: con người, công việc và vật chất, trong đó quan trọng nhất lại là quản lý và sử dụng con người, nên đào tạo nhân tài là vô cùng quan trọng.

Doanh nhân giỏi thường có tư tưởng quản lý và sử dụng con người vô cùng đặc biệt. Doanh nhân Vương Vĩnh Khánh cho rằng: Khi làm ăn phát đạt càng phải cẩn trọng nhiều hơn, việc kiếm tiền dễ dàng sẽ khiến cho nhân viên nảy sinh tâm lý kiêu ngạo. Ngược lại, thời kỳ sa sút, kinh tế đình trệ lại khiến cho mọi người trong doanh nghiệp từ trên xuống dưới đồng tâm hiệp lực, cố gắng làm việc.

Tập đoàn của Vương Vĩnh Khánh mỗi năm đều tuyển 500 nhân viên mới. Ngay từ ngày đầu tiên vào tập đoàn, họ đã phải tham gia một khóa huấn luyện nghiêm ngặt. Bất luận là trình độ học vấn cao hay thấp họ đều phải bắt đầu từ cơ sở, trước tiên họ được bố trí xuống các doanh nghiệp cấp dưới làm nhân viên thao tác. Trong sáu tháng thực tập, nhân viên mới tiếp thu trọn vẹn quan niệm kinh doanh của doanh nghiệp, đào tạo cho họ năng lực độc lập suy nghĩ giải quyết vấn đề thực thế. Sự trưởng thành của bất kỳ

một doanh nhân nào cũng đều phải bắt đầu từ nền móng, phải có ý chí kiên cường, không ngại gian khổ.

BỒI DƯỠNG NĂNG LỰC

Con người không phải sinh ra đã biết mọi điều. Con người trưởng thành qua quá trình nỗ lực học tập và tư duy. Xét từ góc độ này, trình độ cao thấp của năng lực là mấu chốt quyết định thành công của mỗi người.

Nhà tâm lý học Howard Gardner ở Đại học Harvard thử nghiệm chỉ số thông minh bẩm sinh đã chỉ ra hai loại trí năng đó là toán học và ngôn ngữ. Trên thực tế, trí năng sau này của con người có đến bảy loại: số học, ngôn ngữ, âm nhạc, cảm nhận không gian, cảm nhận vận động và hai loại trí năng hoạt động thần kinh là năng lực hiểu người khác và năng lực nắm bắt thất tình lục dục[1] của bản thân. Do đó chỉ số thông minh bẩm sinh không thể phản ánh toàn diện trí năng của con người. Thomas John Watson, con trai của Tổng giám đốc tập đoàn IBM, từ nhỏ là học sinh chậm tiến và mờ nhạt so với người cha danh tiếng. Nhưng sau này ông bắt đầu học lái máy bay và trở thành sĩ quan không quân. Điều này khiến cho ông vô cùng tự tin. Thomas Watson Jr. cuối cùng kế thừa sự nghiệp của cha ông, đưa công ty nhanh chóng bước vào thời đại máy tính, đồng thời khiến cho lợi nhuận của công ty trong 15 năm tăng gấp 10 lần.

Dưới đây là năm phương diện liên quan đến đào tạo năng lực của nhân viên.

---

[1] Thất tình: Bảy trạng thái tình cảm của con người: vui, buồn, giận, sợ, yêu, ghét, muốn.

Lục dục: Sáu loại ham muốn của con người.

---

1. Giáo dục

Giáo dục là con đường và phương pháp cụ thể để nắm bắt được kiến thức và kỹ năng chuyên môn, có tác dụng chủ đạo đối với sự phát triển năng lực, có thể thay đổi phương thức tư duy và năng lực sáng tạo. Cùng với sự phát triển của khoa học kỹ thuật, kiến thức và kỹ năng đã có sẽ dần bị đào thải hoặc tụt hậu, nên cần phải đào tạo lại hoặc bồi dưỡng nghiệp vụ để hình thành hệ thống kiến thức và kỹ năng lao động mới.

2. Sự hứng thú và tính cách cá nhân

Sự hứng thú và tính cách cá nhân có mối liên quan mật thiết với sự phát triển năng lực cá nhân. Hai yếu tố này quyết định đến khuynh hướng năng lực cá nhân, là nhân tố quan trọng hình thành nên sự khác biệt về năng lực và phát huy năng lực.

3. Sự chăm chỉ

Cần cù, chăm chỉ là điều kiện cần thiết của thành công. Muốn năng lực phát triển nhanh mạnh, không thể không có sự nỗ lực cần cù. Trong quá trình học tập kiến thức và kỹ năng phải chăm chỉ phấn đấu, trong quá trình phát minh sáng tạo càng kiên trì phấn đấu hơn. Chỉ có cần cù chăm chỉ mới có thể đạt được kết quả.

4. Thực tiễn xã hội

Năng lực cá nhân được hình thành và phát triển trong quá trình hoạt động thực tiễn xã hội. Hoạt động thực tiễn xã hội có tác dụng kiểm tra và chi phối sự phát triển của các loại năng lực cá nhân. Người lao động trong các ngành nghề khác nhau kiểm soát phương hướng phát triển của năng lực khác nhau. Đồng thời năng lực cũng được phát trển và nâng cao trong quá trình vượt qua trở ngại, giải quyết vấn đề.

5. Môi trường khách quan

Sự phát triển năng lực cá nhân cũng chịu sự ràng buộc bởi môi trường khách quan. Vì bản thân chế độ xã hội vốn có tác dụng trên hai phương diện khích lệ và ràng buộc. Hướng phát triển năng lực cá nhân nếu đồng nhất với hướng cổ vũ khích lệ của xã hội, thì sẽ phát triển nhanh, nhận được giúp đỡ và tôn trọng. Ngược lại nếu không đồng thuận sẽ trở thành nhân tố ràng buộc của xã hội thì khó có thể phát triển.

XÂY DỰNG VĂN HÓA TRONG TỔ CHỨC, DOANH NGHIỆP

Đào tạo nhân viên, xây dựng hệ thống văn hóa trong một doanh nghiệp cần tuân thủ những điều dưới đây:

- Tổ chức các lớp bồi dưỡng đào tạo nhân viên và các buổi giới thiệu có tình hình và thực tế, giảng giải các vấn đề như quan niệm về giá trị, hành vi quy phạm, lịch sử và truyền thống

của doanh nghiệp mình.

- Xây dựng "lớp đại học" và trung tâm đào tạo trong nội bộ doanh nghiệp.
- Nghiêm túc thực hiện chính sách đề bạt theo thứ tự từng cấp trong nội bộ ví dụ như chiêu mộ người trẻ tuổi, và bồi dưỡng thế giới quan từ khi nhân viên mới bước chân vào doanh nghiệp.
- Nêu "gương cá nhân tiên tiến" và tuyên truyền trong toàn đơn vị.
- Sử dụng ngôn ngữ độc đáo để nhấn mạnh ý thức tự hào của cá nhân và tập thể ưu tú.
- Các bài hát ca ngợi, lời cổ vũ, sự tuyên thệ của doanh nghiệp, đều tăng cường ý thức, tâm lý đồng cảm của nhân viên.
- Thực hiện chế độ sàng lọc nghiêm ngặt đối với người mới tuyển dụng hay trong năm đầu sau khi tuyển dụng.
- Lập chế độ khen thưởng và đề bạt thống nhất với tư tưởng nòng cốt của công ty.
- Khen thưởng đối với những người gương mẫu. Trừng phạt những người phá hoại.
- Khoan dung với những người phạm phải sai lầm nhỏ; trừng phạt nghiêm khắc và sa thải đối với người phá hoại tổ chức, doanh nghiệp.
- Đề ra chế định điều lệ công xưởng, văn phòng nhấn mạnh quy phạm hành vi và tư tưởng.
- Không ngừng tuyên truyền và nhấn mạnh giá trị, truyền thống của doanh nghiệp và tạo nên lòng tự hào cho nhân viên.

Về phương diện này, doanh nghiệp Nhật Bản đã làm rất tốt, họ đều coi trọng việc "giáo dục tinh thần" cho nhân viên. Các doanh nghiệp Nhật Bản cho rằng, hình thức giáo dục này là tinh túy của văn hóa doanh nghiệp, khi giáo dục nhân viên, đại đa số họ cụ thể hóa "ý tưởng kinh doanh" rất trừu tượng này, hơn nữa lập ra văn bản quy tắc giáo dục tinh thần cho nhân viên, người Nhật Bản gọi đó là: "giáo huấn".

Nội dung "giáo huấn" của doanh nghiệp Nhật Bản bao gồm nguyên tắc làm người, làm việc. Có khi chỉ là một hai câu châm ngôn, có thể làm lời răn mình làm người, làm việc của nhân viên, có khi lại là phép tắc kiểu điều lệ, chỉ rõ phương pháp làm người làm việc và phương hướng, mục tiêu trong công việc. Dưới đây giới thiệu phương thức "giáo huấn" của hai doanh nghiệp Nhật Bản.

Công ty Myotoku:

- Đối xử thân thiện với mọi người.
- Cần cù bù thông minh.
- Việc hôm nay chớ để ngày mai.
- Gặp khó khăn trong công việc thì phải khiêm tốn nhờ người khác chỉ bảo.
- Trước khi phê bình người khác, bản thân cần tự kiểm điểm.
- Quyết định thực hiện công việc gì thì phải dốc sức thực hiện, phát huy tinh thần vì sự nghiệp.

Tập đoàn Toyota Motor:

- Trên dưới đồng tâm hiệp lực, hết lòng trung thành, phát triển nghiệp vụ, dùng thành quả của doanh nghiệp đền đáp quốc gia.
- Luôn giữ tinh thần nghiên cứu và sáng tạo không ngừng phát triển, dẫn đầu xu hướng thời đại.
- Loại bỏ sự xa xỉ hào nhoáng, cần giữ sự giản dị và vững vàng.
- Phát huy tinh thần ôn hòa thân ái, đem đạo đức tốt trong gia đình mở rộng ra xã hội.
- Tôn trọng tín ngưỡng, trong lòng luôn có sự cảm kích, sống biết đền ơn đáp nghĩa.

HUẤN LUYỆN CHO NHÂN VIÊN LÀM VIỆC VÀ

TƯ DUY NHANH NHẠY

Jack Welch - Chủ tịch tập đoàn General Electric, Mỹ - chỉ ra rằng: "Tố chất quan trọng nhất của một nhân viên chính là tốc độ làm việc." Dường như các nhà lãnh đạo doanh nghiệp đều cho rằng, trong trường hợp điều kiện như nhau thì tốc độ có thể chiến thắng đối thủ cạnh tranh của bạn.

Trên sân vận động, câu nói này rất chính xác, tốc độ hơn người có thể giúp bạn vượt qua hàng rào phòng ngự của đối phương, giành chiến thắng tuyệt đối. Nhưng tốc độ trong thể thao và trong kinh doanh không giống nhau. Trong thể thao, bạn rất khó dạy vận động viên nâng cao tốc độ, vì tốc độ của con người là bẩm sinh và có giới hạn. Trên thương trường, tốc độ của con người lại có thể được nâng cao, bạn có thể dạy một người cách nâng cao tốc độ làm việc của họ.

Nhưng làm được điều này không phải đơn giản. Chỉ dựa vào câu nói "làm nhanh lên" với nhân viên là không thể nâng cao tốc độ công việc. Nếu bạn làm như vậy, bạn sẽ phải trả giá cho việc làm này đó chính là nhân viên của bạn bị ép buộc đến mức cạn kiệt sức lực, hoặc chất lượng công việc dần đi xuống. Đương nhiên vẫn còn có cách lựa chọn khác.

1. Đơn giản hóa thủ tục phê chuẩn văn bản, giảm các khâu trung gian

Cơ chế lãnh đạo có thể thúc đẩy hoặc kìm hãm tốc độ công việc.

Ví dụ, doanh nghiệp đang đẩy mạnh nghiên cứu để tạo ra sản phẩm mới, nâng cao sức cạnh tranh của công ty. Lúc này các kỹ sư đưa ra sự thay đổi cải tiến phương án hoặc dự toán phải được sự phê chuẩn của năm cấp quản lý. Trường hợp này, cơ chế quản lý không thể đẩy nhanh được tốc độ làm việc, mà ngược lại, trở thành vật cản. Trong chế độ quản lý hiện nay, ít nhất một nửa thời gian nghiên cứu sản phẩm mới bị lãng phí bởi cơ chế quản lý như vậy. Không ít nhân tài trong doanh nghiệp phải chờ sau khi có chữ ký hoặc sự đồng ý của ai đó rồi mới có thể bắt đầu công việc, do vậy gây lãng phí thời gian vô ích.

Nhưng đẩy nhanh tốc độ công việc không có nghĩa là để lãnh đạo doanh nghiệp giao toàn quyền cho nhân viên, điều này không có giá trị đối với quản lý giám sát doanh nghiệp. Nhưng nếu một sáng kiến hay mãi không thể thành hiện thực, thì đối thủ cạnh tranh sẽ từng bước vượt trước bạn chiếm ưu thế trên thương

trường. Cơ hội bị mất, mà chế độ quản lý quan liêu của doanh nghiệp chính là thủ phạm. Nếu bạn là lãnh đạo của doanh nghiệp có thể đơn giản hóa trình tự thủ tục phê chuẩn văn bản, như vậy bạn có thể tranh thủ một vài giờ hoặc một vài tháng để nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp mình.

2. Quy định thời hạn cuối cùng hoàn thành công việc

Có rất nhiều lãnh đạo doanh nghiệp đưa những việc không cần thiết vào bảng tiến độ làm việc của mình.

Nếu một hạng mục công việc có thể hoàn thành trong ba tuần, thì họ sẽ đặt ra thời hạn bốn tuần vì họ cho rằng công việc thường xảy ra tình huống bất ngờ, nên cần tính đến các nhân tố có khả năng ảnh hưởng đến tiến độ công việc. Nhưng đối với một tổ chức, nếu cứ máy móc sẽ không thể nâng cao tốc độ làm việc.

Thông thường nếu lãnh đạo cho rằng một hạng mục công việc cần 15 ngày mới có thể hoàn thành, thì việc định thời hạn 12 ngày là một việc làm sáng suốt, phù hợp. Không nên cho rằng nhân viên của bạn không thể hoàn thành công việc trong thời hạn đã định. Nếu bạn đặt ra thời hạn quá dài, nhân viên rất có khả năng càng dây dưa kéo dài, nếu đến thời hạn mà vẫn chưa hoàn thành công việc thì cũng không có gì đáng ngạc nhiên.

3. Tuân thủ nghiêm ngặt thời gian biểu

Nếu bạn không thể kiên quyết áp dụng thời hạn cuối cùng lên từng người thì bất kỳ thời hạn cuối cùng nào cũng không có ý nghĩa. Nếu nhân viên cho rằng kéo dài thời gian một chút cũng không vấn đề gì thì coi như bạn rơi vào trường hợp như đã nói ở trên, thời hạn quy định không thực tế, đồng nghĩa với việc thời hạn cuối cùng không có tác dụng. Do đó, là lãnh đạo doanh nghiệp, bạn cần tuân thủ nghiêm ngặt thời gian biểu, áp dụng một cách đầy đủ, trừ phi có biến cố lớn, nếu không nên kiên quyết từ chối kéo dài thời gian.

4. Bản thân lãnh đạo phải tiến hành công việc với tốc độ nhanh

Nhân viên thường căn cứ vào sự sắp xếp của cấp trên mà tiến hành sắp xếp và điều chỉnh thời gian và nhịp độ công việc của mình. Nếu bạn hi vọng nhân viên nâng cao tốc độ làm việc, vậy thì bạn cũng phải chiếu theo hoặc tăng tốc độ làm việc của mình.

Nếu bạn hi vọng xây dựng một doanh nghiệp có cách làm việc với tốc độ nhanh và linh hoạt thì bạn cũng cần phải làm việc nhanh

và linh hoạt như vậy, thậm chí còn phải nhanh hơn. Nếu bản thân bạn không làm được như vậy thì không có lý do để kỳ vọng doanh nghiệp của bạn đạt tốc độ làm việc nhanh, linh hoạt được.

5. Các bộ phận phối hợp làm việc với nhau có thể nâng cao tốc độ công việc

Một nhóm 10 người làm một việc đương nhiên nhanh hơn rất nhiều so với một người. Nhưng thực tế tại sao đại đa số doanh nghiệp rất ít nhóm làm việc vì sao có rất nhiều người thích làm việc một mình?

Nguyên nhân chủ yếu là do lãnh đạo thường cho rằng không cần thiết đẩy nhanh tốc độ vì sẽ khiến cho nhịp độ công việc trong nội bộ doanh nghiệp hỗn loạn. Một nguyên nhân khác là: Họ không thích phương pháp nâng cao hiệu suất thông qua sự hợp tác làm việc của một nhóm. Họ cho rằng mỗi người đều có đặc điểm làm việc riêng nên anh ta có thể hoàn thành công việc theo nhịp độ của mình. Khi đưa anh ta vào một nhóm, anh ta sẽ nghĩ cách giữ nhịp độ với nhóm. Trên thực tế sự lo lắng này nhiều khi không cần thiết.

THÚC ĐẨY NHÂN VIÊN PHÁT TRIỂN

Nhân tài thường xuất hiện do áp lực thực tiễn, thách thức càng nhiều thì càng có thể gia tăng việc rèn luyện thành nhân tài hữu dụng. Vì vậy, xét ở mặt nào đó, môi trường khốc liệt chính là nơi đào tạo nhân tài tốt nhất.

Nghiên cứu cho thấy, công việc càng bận rộn, năng lực nhân viên tăng lên càng nhanh. Công việc nhiều mà nhân viên ít thì nhân viên không thể không tìm tòi phương pháp làm việc có hiệu quả nhất, như thời hạn hoàn thành công việc càng gấp, tất sẽ nghĩ cách đẩy nhanh tốc độ làm việc, lúc này dù không có sự lựa chọn, mọi người đành phải hợp tác, xét ở thần tập thể được củng cố.

Người lãnh đạo sáng suốt phải nhớ rằng nhân viên không nên quá nhiều, tăng lượng công việc phù hợp đối với nhân viên rất có lợi đối với sự phát triển năng lực của nhân viên, cũng như nâng cao hiệu suất của doanh nghiệp.

Công việc là động lực đào tạo nhân tài. Doanh nghiệp dư thừa quá nhiều nhân viên, không có việc gì làm, thì không khí lười biếng lây truyền lẫn nhau, không những không thể đào tạo được nhân tài, trái lại khiến cho nhân tài bị mai một.

Các lãnh đạo doanh nghiệp nên ghi nhớ, mỗi nhân viên đều có việc để làm thì năng lực nghiệp vụ của mỗi nhân viên cũng sẽ được nâng cao, bầu không khí làm việc trong doanh nghiệp liên tục được cải thiện, hiệu suất không ngừng được nâng cao.

Do đó có thể thấy, lãnh đạo doanh nghiệp nên chú ý ba điểm dưới đây:

- Một là tăng cường lượng công việc cho nhân viên, thúc đẩy nhân tài xuất hiện. Tăng lượng công việc để công nhân có thể phát huy hết khả năng.
- Hai là chú ý khối lượng công việc tăng phải thích hợp. Lượng tiếp nhận của mỗi người là có hạn, vì vậy lãnh đạo doanh nghiệp không thể chỉ tăng khối lượng công việc, mà không quan tâm đến khả năng của nhân viên.
- Ba là tạo điều kiện cho nhân viên nghỉ phép và thư giãn. Nhân viên có thể có được niềm vui và cảm giác thỏa mãn từ trong công việc bận rộn, nhưng để tăng cường sự thúc đẩy và kích thích nhiệt huyết làm việc, thì phải cho nhân viên thời gian nghỉ ngơi thích hợp.

DẪN DỤ SÓI VÀO ĐÀN HƯƠU

Ở một vùng nọ của nước Mỹ, để bảo vệ đàn hươu trong rừng, người ta đã tiêu diệt hết tất cả chó sói, kết quả thu được lại ngoài sự dự liệu, đó là đàn hươu mỗi năm một giảm. Hóa ra, sau khi không còn chó sói, đàn hươu rất ít phải chạy trốn, nên sức đề kháng bệnh tật thấp, trong khi tỉ lệ sinh sản tăng dẫn đến tình trạng không có đủ thức ăn cho đàn hươu. Nhận thấy vấn đề này, người dân bản địa lại dẫn dụ chó sói từ nơi khác đến, cuối cùng đàn hươu hồi phục lại sức sống. Ví dụ này cho thấy nếu không có cảm giác nguy hiểm sẽ không có động lực sinh tồn, cuối cùng sẽ dẫn đến bản thân bị hủy diệt.

Đối với một tập thể cũng như vậy, nếu không có áp lực, con người sẽ thiếu đi động lực. Chúng ta có thể nhớ lại thời bao cấp, làm tốt hay không tốt cũng như nhau, làm nhiều hay ít cũng vậy, ai cũng không muốn bản thân chịu thiệt, do đó không có người nào chịu làm việc nhiều. Nhưng sau khi bỏ chế độ bao cấp, làm nhiều hưởng nhiều, không làm không hưởng, thì mọi thứ thay đổi. Vấn đề then chốt là áp lực của sự sinh tồn khiến con người phải phấn đấu vươn lên.

Trong xã hội cạnh tranh khốc liệt, một người muốn có chỗ đứng sẽ phải nâng cao năng lực của mình, nếu không sẽ bị "sói" ăn thịt. Lãnh đạo có thể vận dụng tâm lý này của cấp dưới, tuyển những người có năng lực làm nhân viên của mình, cạnh tranh với nhân viên cũ. Khi đối diện với áp lực cạnh tranh, những nhân viên cũ phải nỗ lực nâng cao năng lực chuyên môn, làm tốt công việc của mình. Vận dụng phương pháp này, người lãnh đạo có thể đạt được mục đích tự đào tạo nhân viên.

Misawa Chiyoji - Tổng giám đốc công ty Misawa của Nhật Bản - rất thấu hiểu về nghệ thuật đào tạo con người. Ông cho rằng nếu nhân sự trong một công ty không thay đổi trong thời gian dài thì công ty đó sẽ thiếu đi sự năng động, dễ sinh ra trì trệ, tuyển thêm người có trình độ cao vào công ty sẽ tạo ra không khí khẩn trương, doanh nghiệp tự nhiên sẽ có thêm sinh khí. Vậy là hàng năm công ty Misawa đều tuyển dụng một số nhân viên nhanh nhẹn tháo vát, tư duy nhanh nhạy, tuổi đời từ 25 đến 35, thậm chí còn mời những nhân vật lớn của hội đồng quản trị vào làm việc, khiến cho nhân viên trong công ty đều cảm thấy áp lực lớn. Nhờ cách làm này, nội bộ công ty luôn duy trì được không khí hăng hái phấn đấu vươn lên, đồng thời năng lực của nhân viên cũng được nâng cao.

Mục đích chủ yếu của việc "dẫn dụ sói vào đàn hươu" là khiến cho cấp dưới có áp lực sinh tồn, từ đó nỗ lực nâng cao năng lực của bản thân, hoàn thành tốt công việc của mình. Nhưng khi đưa nhân tài từ ngoài vào, người lãnh đạo cũng cần phải chú ý, trước tiên những người này cần số lượng ít mà chất lượng cao. Tiếp theo là do nhân viên cấp dưới đã làm việc cho bạn trong thời gian dài, nên họ luôn có cảm giác mình là công thần, nếu lượng nhân tài mới vào quá nhiều sẽ khiến họ cho rằng người lãnh đạo "có mới nới cũ", để cho người ngoài đến tranh "bát cơm", dẫn đến sự bất mãn của nhân viên cũ, thì cũng không thể đạt được hiệu quả đào tạo như mong muốn.

THẨM ĐỊNH, LỰA CHỌN KỸ LƯỠNG NGƯỜI ĐÀO TẠO

Đa phần lãnh đạo doanh nghiệp cho rằng mỗi nhân viên cần phải biết làm nhiều công việc trong bộ phận của mình. Nếu một nhân viên vắng mặt, sẽ có người khác gánh vác nhiệm vụ của người đó. Cách nghĩ này rất nực cười. Điều này chẳng khác nào bảo tổng thống phải biết làm những công việc của các thành viên trong chính phủ.

Là người quản lý bạn cần biết điều gì là cần phải làm, nhưng không nhất thiết phải biết cách làm thế nào. Nhiều trường hợp phải quyết định dựa vào cấp bậc của giám đốc. Nếu bạn là giám đốc điều hành, thì bạn phải phụ trách một phần công việc, đồng thời lãnh đạo nhân viên khác cùng làm. Chỉ có như vậy, bạn mới có thể biết làm thế nào để tiến hành công việc.

Một số lãnh đạo cảm thấy không thoải mái khi bản thân mình không biết làm một việc nào đó, đây là điều không cần thiết. Điều bạn cần làm là lãnh đạo bộ phận hay đơn vị của mình đạt được thành tích.

Cho dù quan điểm này ban đầu sẽ khiến bạn ngạc nhiên, nhưng dần dần bạn sẽ quen với nó và thấy kỳ lạ là vì sao trước đây mình không nghĩ như vậy. Phản ứng ban đầu của bạn có thể là "tôi cần biết tất cả".

Nhưng nếu phải đối mặt với một công việc khó khăn và phức tạp thì chắc chắn bạn sẽ không thể biết được mọi việc.

Dưới đây là kinh nghiệm rất đáng học hỏi: Tiến hành đào tạo chuyên nghiệp theo sự phân công đối với từng nhân viên là điều quan trọng nhất.

Ngày đầu tiên nhân viên mới đi làm mà lãnh đạo đã yêu cầu họ làm việc nọ, việc kia thì không có tác dụng. Đối với họ, ngày đầu tiên đi làm chỉ là để tìm hiểu những đồng nghiệp sẽ cùng làm việc với mình, tìm hiểu về nơi làm việc,... Trong ngày đầu tiên bạn nên để họ quan sát, ngày thứ hai mới bắt đầu tiến hành đào tạo chính thức.

Có rất nhiều quan điểm về đào tạo nhân viên mới. Quan điểm phổ biến nhất là cho người sắp rời khỏi vị trí công việc đang đảm nhiệm đào tạo nhân viên mới. Áp dụng một cách máy móc quan điểm này là một sai lầm. Trước tiên chúng ta phải làm rõ rằng người này vì sao rời khỏi công việc, đồng thời phải làm rõ anh ta có đồng ý đào tạo người thay thế anh ta hay không.

Dưới đây là một ví dụ thực tế về sai lầm trong việc đào tạo nhân viên mới. Vị giám đốc nọ có vài nhân viên marketing và một nhân viên hành chính. Do nhân viên hành chính không hoàn thành tốt công việc nên giám đốc quyết định sa thải cô. Vị giám đốc thông báo cho cô trước hai tuần, yêu cầu cô vẫn làm việc bình thường trong hai tuần này. Giám đốc tuyển một người khác vào thay thế, và yêu cầu cô đào tạo nhân viên mới này, kết quả gây lên tai vạ cho

tất cả những người liên quan.

Hãy nhớ kỹ rằng: Nếu một người không xứng đáng với chức vụ mà bị sa thải, thì tuyệt đối không được để người đó làm công việc đào tạo. Nhưng trong một trường hợp khác được xem là ngoại lệ, đó là nếu vị trí này bỏ trống do người tiền nhiệm được thăng chức, thì người được thăng chức là người đào tạo thích hợp nhất.

Vị giám đốc đó sở dĩ yêu cầu người bị sa thải làm người đào tạo nhân viên mới là vì bản thân vị giám đốc không hiểu công việc hành chính, không thể tự mình làm công tác đào tạo. Đây là một sai lầm nghiêm trọng trong công tác quản lý.

Trước khi đào tạo nhân viên mới, điều cần làm trước tiên là bạn phải thảo luận với người đào tạo. Đừng để đến khi bạn và nhân viên mới đến mới cho người đào tạo biết bạn giao nhiệm vụ cho anh ta. Nên thảo luận trước kế hoạch đào tạo với người thực hiện công tác đào tạo, để cho họ có thời gian sắp xếp công việc cụ thể.

Bạn cần phải đưa ra yêu cầu cho người đào tạo, cho họ biết yêu cầu mà bạn hi vọng đạt được.

Chương III

Dùng người
Tạo điều kiện cho nhân viên phát huy tài năng

** Tạo điều kiện cho nhân viên phát huy tài năng.*

** Lãnh đạo sáng suốt phải loại bỏ các trở ngại và tạo môi trường tốt để nhân tài phát huy hết tài năng.*

** Người lãnh đạo nên mạnh dạn và linh hoạt trong việc dùng nhân tài.*

** Nhận biết và dùng người chỉ dựa vào tình cảm, thân quen chính là một trong những nguyên nhân thất bại chính của nhiều anh hùng hảo hán trong lịch sử.*

** Lãnh đạo phải biết cách cách sử dụng cả mặt yếu của nhân tài.*

TẠO MÔI TRƯỜNG TỐT CHO NHÂN TÀI

Coi trọng tri thức và nhân tài là xu thế chính của xã hội ngày nay, một mặt đi sâu vào văn hóa giáo dục của toàn xã hội, mặt khác mang đến cho nhân tài một môi trường tốt để phát huy hoài bão, khát vọng. Là nhân tài, có tri thức bạn sẽ được trọng dụng trong mọi ngành nghề. Cứ như vậy, người có đạo đức và tài năng

có thể làm lãnh đạo, có thể quản lý các ngành nghề. Chỉ khi trọng dụng nhân tài xã hội mới có thể phát triển.

Từ xưa, nhân tài thể hiện hết được tài năng còn phải dựa vào điều kiện và hoàn cảnh. Nhà thơ Ngụy Nguyên thời nhà Thanh từng nói: "Khi rồng, hổ thị uy, có thể khiến cho trời đất mù mịt, nhưng nếu không có sự trợ giúp của mây và gió, cũng không làm được gì cả."

Sự trưởng thành và triển vọng của nhân tài gắn liền với điều kiện và hoàn cảnh xã hội. Trần Tử Ngang thời nhà Đường từng than rằng: "Các triều đại trong lịch sử không phải là không có nhân tài, mà là nhân tài khó có được cơ hội." Giả Thám Xuân trong Hồng Lâu Mộng là tài nữ có tư tưởng cải cách trong nhà quyền quý khuê các sắp đến hồi suy vong, song trong gia đình phong kiến hủ bại, dưới sự ràng buộc bởi quan niệm truyền thống trọng nam khinh nữ, nàng khó có đất thể hiện tài năng thực hiện hoài bão, cuối cùng vẫn không thoát khỏi sự sắp đặt bi kịch của hôn nhân phong kiến.

Konstantin Eduardovich nhà khoa học thời Liên Xô cũ, ông nghiên cứu khoa học tại một ngôi trường trung học xa xôi hẻo lánh. Do không có tư liệu nên sự sáng tạo trong cuộc đời ông đa phần là lặp lại phát minh của người đi trước. Nếu ông có cơ hội bước vào phòng thực nghiệm Cavendish ở trường đại học Cambridge, dựa vào tài năng của mình, ông có thể đạt được giải thưởng Nobel. Ngược lại, nhà hóa học nổi tiếng thế giới Lomonosov, sinh ra tại một hòn đảo nhỏ ở nước Nga, ở đó không có trường học, sách cũng chỉ có Kinh Thánh. Đến năm 10 tuổi, ông mới chỉ học được lượng kiến thức ít ỏi, sau này có cơ hội đến Mátxcơva học tập ông mới trở thành nhà khoa học nổi tiếng.

Do đó có thể thấy rằng, môi trường học tập, làm việc có ảnh hưởng rất lớn đến sự phát triển tài năng của con người. Trong hoạt động lãnh đạo hiện nay, muốn phát hiện và có được nhiều nhân tài, phải loại bỏ các trở ngại cho nhân tài phát triển, tạo môi trường tốt cho nhân tài phát huy hết tài năng.

1. Tạo môi trường dư luận tốt cho sự trưởng thành của nhân tài

Trong xã hội hiện đại lãnh đạo doanh nghiệp phải chú trọng đến môi trường phát triển, mang lại không gian tự do phát triển cho nhân tài.

Trong cuốn *Nguyên hủy,* Hàn Dũ thời nhà Đường chỉ ra rằng: "Cây

cao trong rừng dễ bị gió quật đổ; Ụ đất cao bên bờ sông dễ bị sóng cuốn trôi. Người có tài năng, phẩm hạnh xuất chúng dễ gặp đố ky, chỉ trích". Sự nghiệp thành công, sẽ có người đố ky; đức hạnh cao thượng sẽ có người hủy hoại danh tiếng. Khi một người có năng lực kém, không có tiếng tăm, mọi người xung quanh người đó sống với nhau rất yên ổn, nhưng nếu một người có năng lực, tài năng hơn người sẽ lập tức bị công kích, điều này từ xưa đến nay không có gì là lạ. Trong lịch sử Trung Quốc đã từng xảy ra bi kịch như Khuất Nguyên người nước Sởm bị giáng chức, Giả Nghị thời Tây Hán uất ức mà chết. Vì nguyên nhân này, rất nhiều anh hùng hào kiệt xưa kia không thể không vận dụng kế sách "ẩn danh", vốn rất có tài năng thao lược nhưng không muốn để lộ cho người khác biết. Nhà văn nổi tiếng nước Mỹ là Mark Twain từng viết tiểu thuyết trào phúng *Running for Governor* (Tranh cử thống đốc). Nhân vật chính trong tiểu thuyết đưa ra ý định ứng cử chức thống đốc, liền ngay lập tức gặp phải sự công kích ngấm ngầm hoặc công khai của đối thủ, trong phút chốc trở thành mục tiêu công kích, khiến ông khó bề tranh luận và đành chịu bại trận, tuyên bố rút lui khỏi cuộc bầu cử.

2. Tạo môi trường bình đẳng

Muốn cạnh tranh lành mạnh thì phải có môi trường xã hội bình đẳng, thông qua phương pháp thi cử, tuyển chọn dân chủ, nhân tài thể hiện được hết giá trị tài năng của mình. Không có cạnh tranh tất không có nhân tài; Không có cạnh tranh bình đẳng, nhân tài cũng khó có thể bộc lộ hết tài năng. Từ phương diện này, lãnh đạo phải cố gắng tạo ra một môi trường xã hội bình đẳng, đây là điểm mấu chốt thúc đẩy nhân tài phát triển.

LÃNH ĐẠO CẦN MẠNH DẠN, LINH HOẠT KHI SỬ DỤNG NHÂN TÀI

Muốn tìm được nhân tài, lãnh đạo phải có tầm nhìn xa, trông rộng. Một lãnh đạo biết cách dùng người phải không rập khuôn máy móc mà biết thiên biến vạn hóa, dùng người một cách hợp lý. Ngược lại, lãnh đạo không biết dùng người sẽ câu nệ, cứng nhắc, không có sự biến hóa linh hoạt. Việc đó sẽ khiến cho nhân tài không thể vượt lên thể hiện hết tài năng, gián tiếp khiến cho doanh nghiệp mất đi cơ hội cạnh tranh và tồn tại.

Do vậy, khi sử dụng nhân tài, lãnh đạo cần phải:

- Nhân tài từ xưa đến này đều do đào tạo mà thành nên phải mạnh dạn dùng người, tạo điều kiện để họ phát huy hết tài năng.
- Trong công việc phải hoàn toàn tín nhiệm những người được dùng và linh hoạt.
- Nguyên tắc dùng người là phải dùng họ ngay từ khi còn trẻ, tinh thần thể lực dồi dào.
- Đối với người lập được công lớn chớ bới lông tìm vết, đối với người trung thành nên bỏ qua sai lầm nhỏ của họ.
- Đề bạt cất nhắc không nên chỉ dựa vào một căn cứ; nếu tin tưởng tài năng của họ thì không nên quá chú trọng vào lý lịch nên đề bạt vượt cấp.

Người lãnh đạo sáng suốt phải giỏi sử dụng nhân tài. Có người nói rằng: "Nhân tài bắt nguồn từ việc mạnh dạn dùng người" là có lý đó. Ví dụ mạnh dạn tín nhiệm sử dụng cấp dưới, có khả năng người đó sẽ trở thành nhân tài; ngược lại, sẽ làm thui chột tài năng.

Thành công của việc dùng người, có tính quyết định đến việc người lãnh đạo có tạo dựng được phong khí vươn lên hay không. Có thể áp dụng bốn phương pháp cụ thể dưới đây.

1. Sử dụng kịp thời

Kịp thời đề bạt nhân tài có thành tích nổi bật vào cương vị quan trọng, khiến âm mưu hãm hại của kẻ tiểu nhân khó thành.

2. Mạnh dạn sử dụng

Lãnh đạo sáng suốt cần ý thức rằng, thiên tài cần nhất là nhận được sự ủng hộ mạnh mẽ, phải kịp thời cổ vũ và khích lệ người tài.

3. Khích lệ nhân tài, ngăn kẻ xấu

Đối với số ít thành phần ẩn danh tung lời đồn đại, bịa đặt, người lãnh đạo một khi phát hiện phải lập tức phê bình nghiêm khắc, buộc anh ta dừng mọi hành vi châm chọc, đả kích người khác.

4. Khen thưởng kịp thời, tránh lẫn lộn

Kịp thời khen thưởng nhân tài, không chỉ có lợi cho cho việc khích lệ ý chí tiến thủ, thúc đẩy họ nhanh chóng trưởng thành, mà còn tạo nên một tấm gương cho nhân viên noi theo.

Nhưng để thành công lãnh đạo doanh nghiệp cần phá vỡ khuôn mẫu của quan niệm lỗi thời, biết cách dùng người phong phú đa dạng, cố gắng loại bỏ sự đối lập, quan niệm quản lý kiểu đưa người thân vào làm, mà nên lấy lợi ích doanh nghiệp làm trọng, dùng người đúng lúc đúng việc.

TRỌNG DỤNG NGƯỜI TRUNG THỰC, THẲNG THẮN

Lòng dạ ngay thẳng, không chỉ không hùa theo hoặc làm theo một cách mù quáng mà còn phải không tư lợi, không chủ quan, không bị chi phối bởi ham muốn vật chất, có tinh thần tìm hiểu rõ ràng tình hình thực tế và hành động đúng đắn.

Lòng dạ ngay thẳng có thể dẫn dắt sự thông minh tài trí của nhân tài đi đúng đường, dùng thái độ quang minh chính đại xử lý sự việc, nhận biết rõ chân tướng của sự việc và có hành động chính xác, tự tin, kiên định.

Lý Ninh 22 tuổi, sau khi tốt nghiệp y tá điều dưỡng chưa đầy nửa năm, cô được điều đến một bệnh viện thuộc quân đội. Chủ nhiệm ngoại khoa Trương đã giữ cô lại làm việc tại khoa.

Lý Ninh thông minh, nhanh nhẹn nhưng có một "nhược điểm" là cô thẳng thắn quá, thường không chịu nhường ai trong tranh luận bao giờ. Vì vậy, trong khoa có người khen kẻ chê, có người nói cô cố chấp nhưng đáng quý, có người lại nói cô kiêu ngạo đến mức đáng ghét, nhưng chủ nhiệm Trương rất thích tính cách thẳng thắn của cô và thường cho rằng cô là hạt giống tốt.

Chủ nhiệm Trương là người rất khó tính, bình thường ông trầm ngâm ít nói, hơn nữa còn rất cố chấp, đặc biệt là trong công việc. Có một lần, chủ nhiệm Trương đích thân mổ cấp cứu cho một bệnh nhân bị thương nặng ở ổ bụng, y tá hỗ trợ là Lý Ninh. Ca phẫu thuật phức tạp kéo dài từ trưa đến chiều tối mới xong. Khi chủ nhiệm Trương tuyên bố khâu lại ổ bụng, bỗng nhiên Lý Ninh nói: "Khoan đã, thiếu một miếng băng gạc." Chủ nhiệm Trương hỏi: "Có bao nhiêu miếng băng gạc?" Lý Ninh nói: "16 miếng", "Giờ còn bao nhiêu?" chủ nhiệm Trương hỏi. "15 miếng", Lý Ninh trả lời.

“Cô nhớ nhầm rồi”, chủ nhiệm Trương khẳng định: “Tôi đã lấy ra hết rồi, ca phẫu thuật đã kéo dài hơn nửa ngày, lập tức khâu ổ bụng.” “Không, không được”, Lý Ninh bỗng nhiên cao giọng. “Tôi nhớ rất rõ, chúng ta đã dùng 16 miếng băng gạc.” Vị bác sỹ chuyên khoa ngoại nổi tiếng có thâm niên trong nghề dường như rất tức giận, quả quyết nói: “Nghe tôi, đóng ổ bụng lại, có vấn đề gì tôi chịu trách nhiệm!”

Lý Ninh khăng khăng nói: “Ông là bác sỹ, không thể làm như vậy! Chúng ta là bác sỹ, hơn nữa người chiến sỹ này vì bảo vệ tài sản quốc gia mà bị thương, là một người anh hùng!” Cô kiên quyết yêu cầu kiểm tra lại. Lúc này, trên gương mặt chủ nhiệm Trương nở một nụ cười vui mừng. Hóa ra, ông cố ý thử Lý Ninh.

Chủ nhiệm Trương gật đầu, mở lòng bàn tay vui mừng tuyên bố với mọi người: “Miếng băng gạc này đang ở trong tay tôi. Lý Ninh, cô là một người y tá tốt, xứng đáng làm trợ thủ của tôi.”

MẠNH DẠN DÙNG NGƯỜI TRẺ TUỔI

Những năm gần đây, các doanh nghiệp Nhật Bản bỗng nhiên phát triển mạnh trong thời kỳ kinh tế suy thoái. Để thích ứng với nhu cầu cạnh tranh của thị trường, nội bộ một số doanh nghiệp tiến hành cải tổ cơ cấu lãnh đạo, đề bạt người trẻ tuổi có triển vọng đảm nhiệm trọng trách, thậm chí trực tiếp chọn người có năng lực làm tổng giám đốc. Ví dụ, hai năm trước, Honda và Sony là hai doanh nghiệp phải đối mặt với tình trạng sa sút của các doanh nghiệp ở nước ngoài, tình hình kinh doanh rơi vào hoàn cảnh khó khăn, vậy mà trong nhiệm kỳ lãnh đạo mới, hai doanh nghiệp này đã phá vỡ thông lệ cũ mà từ xưa đến nay các doanh nghiệp Nhật Bản rất coi trọng, đề bạt phá cách những cán bộ trẻ có năng lực. Mặc dù có nhiều ý kiến phản đối vì cho rằng những cán bộ trẻ này chưa có kinh nghiệm công tác. Tuy nhiên thực tế đã cho thấy, lớp lãnh đạo trẻ tuổi giàu tinh thần cải cách và sáng tạo này đã giúp cho tình hình kinh doanh của doanh nghiệp bước sang một giai đoạn mới. Hiện nay cách làm này được cho là bước đi thành công, có lợi cho doanh nghiệp, và đã lan truyền ra khắp thế giới. Ngày càng nhiều doanh nghiệp hi vọng thông qua việc lựa chọn nhân tài để khắc phục tình trạng tự mãn trong nội bộ doanh nghiệp, đồng thời vực dậy sức sống của doanh nghiệp và tinh thần sáng tạo của nhân viên, tăng cường sức cạnh tranh trên thị trường.

Giới doanh nghiệp Nhật Bản ý thức được rằng sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp đã bắt đầu thể hiện ở việc chạy đua tuổi tác của

người lãnh đạo. Chạy đua về tuổi tác, thực chất là đem sinh lực dồi dào, đầu óc nhạy bén, dám nghĩ dám làm, có chí tiến thủ, giàu tinh thần khai phá, sáng tạo để đọ sức với tư tưởng bảo thủ, quan niệm cũ, thiếu tinh thần sáng tạo, thỏa mãn với hiện tại không thích hợp với cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường.

Từ đó có thể thấy rằng, doanh nghiệp lựa chọn nhân tài phải chú ý sử dụng người trẻ tuổi. Lãnh đạo tốt doanh nghiệp có liên quan đến quy luật tuổi tác không, chúng ta khó có thể đưa ra kết luận. Tuy nhiên, chúng ta có thể khẳng định rằng, tầng lớp lãnh đạo doanh nghiệp già hóa thì khi đứng trước phong ba, đọ sức với đối thủ cạnh tranh, tạm thời không bàn đến yếu tố khác, chỉ riêng về mặt sức khỏe cũng không thể so bì được với người trẻ tuổi có trí tuệ, năng lực, thể lực.

DÙNG NGƯỜI CÓ THỰC TÀI

Dùng người dựa vào tình thân hay tài năng là hai phương châm khác nhau. Dùng người tài năng bất luận là thân sơ, ân oán, chỉ cần là người hiền tài tất sẽ trọng dụng; còn dùng người dựa vào tình thân là chỉ dùng người thân hữu hoặc gần gũi, nhờ có sự tin tưởng ban đầu mà trọng dụng. Dùng người mà lấy thân sơ làm thước đo chính là một trong những nguyên nhân thất bại của không ít anh hùng hảo hán trong lịch sử.

Vì bạn bè thân hữu của một người có hạn, nên việc lựa chọn cất nhắc nhân tài trong những người này tất nhiên là cũng ít và chất lượng không cao, mặt khác chỉ chú trọng vào số lượng, xem nhẹ tài năng. Dùng người coi trọng tình thân, tất nhiên sẽ dẫn đến không tin tưởng người ngoài, thậm chí là bài trừ. Mà nhân tài không được tín nhiệm tất sẽ đi tìm con đường khác. Điều này không khác gì đem người tài dâng tặng cho đối thủ, kết quả là tự mình làm suy yếu mình. Có hay không có được nhân tài là vấn đề mấu chốt của sự thắng bại.

Tại sao sử dụng nhân tài lại dựa vào tình thân? Chẳng qua chỉ là vì nhiều người cho rằng người thân có thể tin tưởng được. Tuy nhiên, chúng ta nên hiểu rằng tín nhiệm hay không chủ yếu là xem phẩm chất đạo đức của người đó ra sao chứ không phải là người thân. Trong lịch sử, nhà lãnh đạo không biết nhìn người mỗi khi gặp vận suy hoặc thất bại, kẻ bán rẻ hoặc hại họ thường chính là những người thân.

Trong lịch sử, Thái Bình Thiên Quốc ban đầu rất coi trọng nhân

tài: Dương Tú Thanh túc trí đa mưu; Tiêu Triều Quý dũng cảm quật cường; Vi Xương Huy không sợ hiểm nguy; Thạch Đạt Khai văn võ song toàn. Hồng Tú Toàn tín nhiệm coi trọng người hiền tài, khiến cho tầng lớp thống lĩnh của quân Thái Bình đoàn kết nhất trí, mỗi người đều có đất phát huy tài năng. Nhưng cùng với sự phát triển của cách mạng, tầng lớp thống lĩnh nhanh chóng bị phân hóa, khuynh hướng bè phái và ham muốn quyền lực tăng lên, cuối cùng gây nên cuộc "chính biến Thiên Kinh", khiến cho Dương Tú Thanh, Vi Xương Huy tàn sát lẫn nhau, bỏ mạng một cách vô ích. Sự tha hóa trên phương diện chính trị khiến cho lòng dạ Thiên vương Hồng Tú Toàn ngày càng hẹp hòi, ích kỷ, ngày càng chỉ quan tâm đến thế lực và địa vị của gia tộc họ Hồng. Trên phương diện dùng người, ông ta tín nhiệm người trong gia tộc, phong vương ban tước cho hai người anh bất tài của mình là Hồng Nhân Phát và Hồng Nhân Đạt, từ việc trọng hiền tài chuyển sang tín nhiệm tình thân, làm Thái Bình Thiên Quốc dần suy bại và tiêu vong. Đánh giá về sự thất bại của Thái Bình Thiên Quốc, các nhà sử học quy kết vào sự dùng người trọng tình thân và đố kỵ nghi ngờ người tài của Hồng Tú Toàn. Từ đó có thể thấy rằng, dùng người trọng tình thân, nhẹ thì mất người, mất lòng dân, nguy cơ tiềm ẩn; nặng thì mất nước, mất quyền, mất giang sơn.

Trong thực tế quản lý, người có quan điểm dùng người trọng tình thân cũng rất nhiều. Trong một số doanh nghiệp tư nhân, trào lưu doanh nghiệp "gia tộc hóa" vô cùng thịnh hành, thông thường, vợ của tổng giám đốc, quản đốc nắm tài vụ, anh chị em ruột đảm nhiệm việc mua bán, anh em vợ quản hậu cần, tạo nên mô thức "thiên hạ của nhà ta". Trong doanh nghiệp nhà nước, có vị lãnh đạo tìm mọi cách đưa con cháu vào doanh nghiệp để đảm nhiệm một chức vụ nào đó. Từ bài học kinh nghiệm thất bại của kinh doanh kiểu gia tộc, chúng ta có thể nhận thấy rằng, hậu quả của cách làm này là vô cùng nặng nề.

(1) Kinh doanh kiểu gia tộc hóa, chọn người theo tình thân, đại đa số là người vô đức, vô tài, mà tiền lương lại rất cao; còn người có tài, có năng lực lại không được trọng dụng, thậm chí còn gặp phải sự đố ky, bài trừ, đành phải đi tìm nơi khác.

(2) Dễ kéo bè phái. Trong doanh nghiệp hình thành nên "phe người thân" và "phe không phải là người thân"; Trong nội bộ "phe người thân", họ hàng xa, gần, địa vị, đãi ngộ khác nhau lại phân chia phe cánh nhỏ hơn đấu đá lẫn nhau. Một doanh nghiệp như vậy, sao có thể ổn định được!

(3) Dựa vào tình thân, cấu kết với nhau, dùng quyền để mưu lợi

riêng, doanh nghiệp như vậy dễ bị sụp đổ.

Như vậy, để sử dụng được nhân tài, lãnh đạo phải nắm được hai điểm sau:

Một là chọn người tài phải "công tâm".

Điều quan trọng là phải vô tư, đây là tiền đề của việc chọn người hiền tài. Đối với điểm này, Khổng Tử nhìn nhận rất rõ ràng. Ông cho rằng, quân tử đối với người trong thiên hạ, không phân thân sơ, bất luận là người như thế nào, chỉ cần người nhân nghĩa. Chọn nhân tài, không nên so đo, tính toán ân oán cá nhân, mà chỉ nên xét đến lợi ích quốc gia và dân tộc. Thực chất, trên phương diện chọn người tài cần phải vô tư, đối với người tài năng, đức độ hơn mình, phải tích cực tiến cử hoặc đặt họ vào vị trí thay thế mình hoặc trên mình.

Hai là chọn người hiền tài phải tránh tư thù.

Điều này cần người lãnh đạo vì việc công mà quên đi việc riêng, khiêm tốn, có phẩm chất cao đẹp, có thể không tính toán đến ân oán được mất cá nhân.

NGƯỜI DÙNG NGƯỜI PHẢI NHẬN BIẾT RÕ SỰ LY GIÁN

Trong vấn đề nhận biết và dùng người, người lãnh đạo phải cảnh giác thuật ly gián của kẻ khác.

Thuật ly gián là một cái bẫy, kẻ ly gián (chủ thể) gây thị phi giữa những người bị ly gián (khách thể), gây lên mâu thuẫn, phá hoại sự đoàn kết, nhằm thu lợi riêng. Thuật ly gián sau khi bóc trần lớp ngụy trang trên thực tế đó là một hành vi xâm hại của chủ thể đối với khách thể.

Trong cuộc sống, thuật ly gián có rất nhiều biểu hiện khác nhau, như gây hiểu lầm giữa đồng chí, cấp trên cấp dưới với nhau; hoặc tiêm nhiễm sự hiểu lầm, thúc đẩy chia rẽ người khác; hoặc bịa đặt, gây mâu thuẫn, phá hoại đoàn kết,... Biểu hiện bên ngoài của thuật ly gián tuy rất đa dạng, nhưng bản chất nội tại của nó thì chỉ có một, đó là hại người lợi mình, ức người tôn mình.

Thuật ly gián có ba đặc điểm chủ yếu dưới đây:

1. Tính mục đích

Bất kỳ thuật ly gián nào đều có mục đích rõ ràng của nó. Chỉ có dưới sự thúc ép của mục đích, mọi hành vi ly gián mới có ý nghĩa thực tế. Mục đích của kẻ ly gián là vì bản thân và địa vị, xây dựng trên cơ sở lợi ích thiết thực cho mình. Có lúc là vì nhằm đạt được lợi ích nào đó, có lúc lại biểu hiện sự thỏa mãn tâm lý của cá nhân, cũng có thể là vì lợi ích nhóm. Nhưng bất luận là gì, thì nó đều được xây dựng trên ham muốn cá nhân thấp hèn. Mục đích của kẻ ly gián không phải là ở bản thân quá trình ly gián mà ở kết quả đạt được sau khi ly gián.

2. Tính bí mật

Mục đích của kẻ ly gián quyết định đến tính bí mật của hành vi. Do khi thực hiện trò ly gián, chúng đã có hành vi xâm hại người bị ly gián, mà sự xâm hại này lại hoàn toàn là gây tổn hại lợi ích của người bị ly gián. Do đó, kẻ ly gián chỉ có cách là khiến cho người bị ly gián cảm kích ở vẻ bên ngoài, mà không thể biết rõ nội tình, như vậy mới có thể đạt được mục đích. Vì vậy, tính bí mật xuyên suốt từ đầu đến cuối hoạt động ly gián.

3. Tính lừa bịp

Tính bí mật của thuật ly gián quyết định tính chất lừa bịp của thủ đoạn ly gián. Vì vậy ly gián là một loại hành vi xâm hại cần phải mượn sự va chạm giữa các khách thể để thực hiện. Mặt khác, muốn việc bí mật đạt đến sự hoàn hảo, hiển nhiên không thể áp dụng thủ pháp chính đáng, công khai. Do đó, kẻ ly gián thường sẽ tạo nên hiện tượng giả, lừa gạt khách thể, khiến cho họ đưa ra phán đoán sai lầm, tạo nên nhận thức sai lầm, nhằm khiến cho khách thể không thể nhận ra được mà rơi vào bẫy.

Dù trò ly gián mang đặc điểm bí mật và lừa bịp nhưng vẫn có thể phá giải được. Nhận biết thuật ly gián phải tiến hành phân tích trên ba phương diện sau đây.

Trước tiên phân tích mối liên hệ. Bất kỳ kẻ ly gián nào muốn đạt được mục đích sẽ phải liên hệ công khai hoặc bí mật với người bị ly gián. Vì nếu không có mối liên hệ thì sẽ không thể lợi dụng được sức mạnh va chạm giữa khách thể và có cao đến đâu cũng không thể thực hiện được. Vì vậy, ai bỗng nhiên phát sinh mối liên hệ với bạn, người đó rất có khả năng đang thực hiện thuật ly gián. Tiếp đến là phân tích lợi ích. Thông thường, thuật ly gián được thực hiện cùng với sự xung đột về mặt lợi ích, mà kẻ ly gián thường lại là người trực tiếp hoặc gián tiếp hưởng lợi sau khi người bị ly gián phát sinh mâu thuẫn. Vì vậy phải tiến hành phân

tích lợi ích được mất của người gây nên sự xung đột cho người khác, điều này rất có ích cho việc nhận biết bộ mặt thật của kẻ ly gián. Cuối cùng là phân tích sự bất thường, bất kỳ thuật ly gián nào, dù cao minh như thế nào chăng nữa, chỉ cần có sự biến đổi về hình dạng và tính chất, sẽ luôn để lại dấu vết không bình thường. Vì vậy phải tiến hành phân tích những hành vi kỳ lạ, bất thường, từ đó suy ngẫm lại, làm rõ ngọn nguồn xung đột là rất có ích đối với việc phá giải thuật ly gián.

Tóm lại, để phá giải thuật ly gián phải xây dựng trên nền tảng phân tích tổng hợp đặc trưng hành vi của nó, vừa tránh được sự mù quáng nghi ngờ vô căn cứ, lại không lơ là mất cảnh giác.

Là lãnh đạo doanh nghiệp, khi phát sinh xung đột, mâu thuẫn với nhân viên, cần phải bình tĩnh phân tích nguyên do của sự mâu thuẫn, cảnh giác thuật ly gián, dàn xếp ổn thỏa, nhanh chóng khai thông tư tưởng. Lãnh đạo doanh nghiệp cần phải nhận thức được người chân thành và lương thiện, những cũng phải biết được sẽ có một số thành phần đạo đức giả, xảo quyệt.

KHI KHÓ ĐỐI XỬ VỚI CẤP DƯỚI

Cấp dưới khó bảo không phải là ít, vì vậy người lãnh đạo có thể xử lý tốt mối quan hệ với những người cấp dưới có tính cách đặc biệt không phải là dễ.

Thành phần cấp dưới cá biệt thường gặp nhất là bất luận việc lớn hay nhỏ đều nhiều lời, đa sự, thích xin ý kiến. Dạng cấp dưới này thường có tâm tư không ổn định, gặp việc thì luống cuống, việc lớn việc nhỏ tất thảy đều xin ý kiến, đặc biệt hay câu nệ.

Làm việc với cấp dưới kiểu này, khi giao công việc nhiệm vụ phải nói rõ ràng, sau đó lệnh cho họ tự mình xử lý, ban cho quyền lực thích hợp, đồng thời cũng phải gây áp lực nhất định, thay đổi tâm lý dựa dẫm, ỷ lại của họ. Khi họ kêu ca, không nên bày tỏ thái độ, như vậy sẽ khiến cho họ cảm thấy khi kêu ca vừa không nhận được sự ủng hộ, cũng không nhận được sự phản đối, lâu dần họ sẽ không kêu ca nữa.

Với kiểu cấp dưới thích tranh giành, hiếu thắng, họ luôn cảm thấy giỏi hơn lãnh đạo, dường như vị trí của hai người phải đảo lại mới đúng. Loại người kiêu ngạo tự phụ này, có tham vọng rất lớn, thường xuyên coi thường, thậm chí đả kích bạn.

Gặp phải dạng cấp dưới này, không nên nổi nóng. Người tự phụ

đâu đâu cũng có, nên điều đó là bình thường, cũng đừng cố áp chế họ, càng làm vậy họ càng cảm thấy năng lực của bạn không bằng họ, là ỷ quyền ức hiếp họ.

Nghiêm túc phân tích nguyên nhân gây nên thái độ này của họ. Nếu là do sự thiếu sót của bạn thì có thể thẳng thắn thừa nhận đồng thời tìm cách sửa chữa, không nên để cho họ có lý do đả kích và viện cớ coi thường bạn. Nếu họ cảm thấy bản thân có tài mà không gặp thời, bạn cũng đừng ngại tạo điều kiện cho họ, đem lại cho họ cơ hội phát huy tài năng. Điều này sẽ giúp họ cảm thấy hài lòng và giúp họ hiểu được sự gian khổ khi hoàn thành một công việc.

Với dạng cấp dưới kiêu căng, không quan tâm đến đại cục, thường xuyên đưa ra những yêu cầu bất hợp lý, việc gì cũng đều suy nghĩ vì mình trước tiên.

Gặp kiểu cấp dưới này, bạn phải cố gắng giải quyết công việc thật công bằng, làm rõ trách nhiệm và lợi ích của từng người trong mỗi kế hoạch, cho họ biết được họ phải làm gì, sẽ được gì, thì họ sẽ không đưa ra yêu cầu khác. Bạn chỉ phải đáp ứng những yêu cầu hợp lý của họ, và cho họ biết rõ. Còn đối với những yêu cầu bất hợp lý, bạn phải nói rõ lý do không thể đáp ứng được, đồng thời giảng giải để họ hiểu rằng chớ nên ham cái lợi nhỏ mà mất đi nghĩa lớn. Trong điều kiện cho phép, hãy tận tình giúp đỡ và để họ thấy bạn đã rất có thành ý.

Còn với dạng cấp dưới có lòng tự tôn cao, nhạy cảm, hay suy nghĩ, thì sẽ rất để ý đến nhận xét của người khác về họ, nhất là đánh giá của lãnh đạo. Có lúc dù là một câu nói vui của cấp trên cũng khiến cho họ cảm thấy lãnh đạo không vừa ý với bản thân mình, vì vậy dẫn đến lo nghĩ lung tung, tinh thần suy sụp.

Với kiểu cấp dưới như vậy, cần phải hiểu họ, chớ nên trách họ nhỏ nhặt, giúp đỡ họ nhiều hơn. Khi giúp đỡ, cần phải hành động nhiều, bớt đưa ra ý kiến, nếu không họ sẽ cảm thấy bạn không tin tưởng. Hãy dành cho họ quyền tự chủ, để họ cảm thấy bản thân mình có khả năng, thường xuyên cổ vũ khích lệ họ.

Phải tôn trọng lòng tự tôn của cấp dưới nhạy cảm này, lời nói nên cẩn trọng một chút, không nên chỉ trích, phê bình họ trước mặt mọi người, vì tâm lý chịu đựng của họ kém. Đồng thời cần phải chú ý không nên nói khuyết điểm của người khác trước mặt họ, để tránh việc họ sẽ nghi ngờ bạn cũng nói khuyết điểm của họ cho người khác. Phải khích lệ năng lực và ưu điểm để dần dần giảm đi

tâm lý đề phòng của họ.

Còn một dạng cấp dưới khác thích soi mói khuyết điểm, đàm tiếu chuyện thị phi. Dạng cấp dưới này thường rêu rao một số vấn đề nhỏ của bạn, để ý những chi tiết nhỏ nhặt, nhưng lại tỏ ra trung thành với bạn, suy nghĩ cho bạn.

Tiếp xúc với cấp dưới dạng này, trước tiên phải kiểm tra bản thân có khuyết điểm gì không. Có thể thường xuyên tham khảo ý kiến họ, khiến họ cảm thấy bạn đối đãi chân thành, như vậy họ sẽ cảm thấy xấu hổ khi bới móc những vấn đề nhỏ nhặt trong cuộc sống của bạn. Đối với loại người khó cảm hóa cũng không nên nhún nhường quá, mà phải chỉ cho họ thấy cái sai của mình.

Bất kỳ lãnh đạo nào cũng đều ít nhiều gặp phải cấp dưới khó đối phó, cũng không thể sa thải tất cả họ. Là người lãnh đạo, bạn cần phải biết cách đối xử với họ, học cách xử lý tốt các mối quan hệ, như vậy công việc sẽ được thuận lợi.

DÙNG NGƯỜI VÀ TRÍ TUỆ TRONG CHƠI CỜ TƯỚNG

Trong đánh cờ tướng có rất nhiều nước đi thông minh, chỉ tính riêng xe, pháo, mã đã vô cùng phong phú thú vị. Cờ tướng với tướng là trung tâm, xe, pháo, mã không giống như tốt, số lượng nhiều nhưng vô danh tiểu tốt, hành động bị hạn chế ở khắp nơi, có mất một vài quân cũng không nghiêm trọng.

Quân sỹ và tượng không có khả năng tiến công, chỉ có chức năng phòng ngự, tuy ở gần trung tâm quyền lực, nhưng công năng lớn nhất lại là "bia đỡ đạn", bất cứ lúc nào cần thiết cũng phải hy sinh thân mình, bảo vệ tướng soái. Xe, pháo, mã hiển nhiên đóng vai trò tiến công, thắng bại chủ yếu dựa vào chúng.

Xe, pháo, mã dũng mãnh như vậy nhưng vẫn chỉ là "quân cờ" trong tay tướng, phải thực thi ý đồ của tướng.

Nếu không được trọng dụng, xe giống như đồ bỏ đi, có khi đến cuối ván cờ cũng không hề được dùng đến.

Một trong những thách thức lớn nhất của người làm lãnh đạo là biết chọn người thích hợp làm quân xe, pháo, mã, đồng thời khi thời cơ thích hợp biết cách tiến công, xuất xe xông pha ngang dọc, kéo pháo châm ngòi.

Đương nhiên ai cũng có điểm mạnh, điểm yếu. Nếu lãnh đạo theo chủ nghĩa bi quan, thì khó tránh được việc để ý đến những khuyết điểm này mà sinh ra sự không vừa ý đối với tổ chức. Người lãnh đạo nên lạc quan và thực tế, trước tiên phân tích tình hình và nhu cầu của tổ chức. Tiếp theo là tham khảo ý kiến của nhân viên, dù sao thì dân chủ là điều mấu chốt. Thứ ba là mức độ tương hỗ dung hòa với phương án kế hoạch quan trọng nhất trong tổ chức, người nào có thể trợ giúp lớn nhất hoàn thành mục tiêu của kế hoạch đó, thì sẽ được ưu tiên cất nhắc, đề bạt. Cuối cùng, nhân tố suy xét hàng đầu của đại đa số người lãnh đạo là "mức độ phối hợp" và " mức độ trung thành" đối với lãnh đạo.

Lúc nào xuất xe, lúc nào dùng mã đều dựa vào trí tuệ của lãnh đạo, nhưng tất cả đều phải vì tổ chức, đặt lợi ích chung lên hàng đầu. Người lãnh đạo có trí tuệ là người có thể cổ vũ xe, pháo, mã phát huy tài năng của mình.

RÁC LÀ BÁU VẬT ĐẶT SAI CHỖ

Có thứ nào phải biết dùng thứ đó, điều quan trọng là dùng nó đúng lúc, đúng chỗ, đó chính là "tìm thấy mặt mạnh trong mặt yếu".

Trong cuốn *Trinh Quan chính yếu* có ghi chép thuật 92 tìm thấy mặt mạnh trong yếu của Đường Thái Tông Lý Thế Dân rằng: "Phép dùng người của bậc minh chủ cũng giống như cách pha gỗ của người thợ mộc. Thẳng làm càng xe, cong làm bánh xe, dài làm rường cột, ngắn làm vòm, mỗi loại đều có công dụng riêng. Phép dùng người của bậc minh chủ cũng vậy. Người thông minh dùng cơ mưu của họ, kẻ ngu đần thì dùng sức khỏe thể lực của họ, người dũng mãnh dùng cái uy phong của họ, kẻ nhát gan thì dùng sự cẩn thận của họ, bất luận là người thông minh, ngu si, dũng mãnh hay nhát gan đều có thể dùng, do đó tướng giỏi không vứt bỏ nhân tài, bậc minh chủ không vứt bỏ kẻ sỹ."

Có một người quản đốc giỏi sử dụng sở trường sở đoản của nhân viên. Người thích tìm tòi tỉ mỉ trong công việc thì bố trí anh ta đi làm nhân viên kiểm soát chất lượng. Người có đầu óc cứng nhắc trong xử lý vấn đề, bố trí làm công tác kiểm tra chuyên cần. Người có tính cách ương ngạnh cố chấp, không chịu thua kém ai, bố trí làm đội trưởng xung kích đi đầu. Người làm việc chú trọng vào an toàn, bố trí làm công tác bảo hiểm bảo hộ lao động. Người giỏi giao tiếp biện luận, bố trí làm công tác giao tiếp, lễ tân.

Nhà tư tưởng đời Minh là Ngụy Nguyên từng nói: "Không biết sở trường sở đoản của người, không hiểu sở đoản trong sở trường, sở trường trong sở đoản của người thì không thể dùng người." Nếu nhân tài, kỳ tài lớn bé, kẻ "tầm thường", "tài năng lạc lối" đều được chúng ta vận dụng "thuật nhận biết sở trường" để nghiên cứu, vậy thì sẽ có biết bao nhiêu thiên lý mã phi nhanh? Sẽ có bao nhiêu bách lý mã biến thành thiên lý mã? Quan niệm và cách nhìn thay đổi, thì đâu đâu cũng tràn đầy sức sống.

Phải cẩn thận đề phòng "bị mặt yếu che lấp mặt mạnh". Có người bị người khác coi là kẻ "bất tài vô dụng", là vì chỉ nhìn thấy biểu hiện bên ngoài, mà không nhìn thấy được tài năng thực sự của người đó, vì vậy, dùng nhân tài cần phải biết phát hiện tài năng. Cần biết rằng, viên đá thạch anh khi mới lấy lên từ trong đất chỉ là viên đá đen sì, nếu chỉ nhìn bề ngoài, chắc chắn mọi người sẽ cho rằng nó là viên đá bỏ đi.

Là lãnh đạo, chớ nên vội vàng kết luận một người là kẻ vô dụng. "Đồ bỏ đi chính là báu vật bị đặt sai chỗ!" bị mặt yếu che lấp mặt mạnh giống như bị bàn tay che mắt, không nhìn thấy núi Thái Sơn; chỉ thấy bong bóng, không nhìn thấy dòng sông. Do đó, bị mặt yếu che lấp mặt mạnh là điều đại kỵ trong dùng người.

NGHI NGƯỜI VẪN DÙNG, DÙNG NGƯỜI VẪN NGHI

Người ta thường nói rằng: "Nghi ngờ thì không dùng, dùng thì không nghi." Nhưng trong lĩnh vực quản lý doanh nghiệp ngày nay thịnh hành một quan điểm: "Nghi ngờ vẫn dùng, dùng vẫn nghi ngờ."

Kỳ thực, trong vấn đề dùng người rất nhiều doanh nghiệp thường "đầu tư mạo hiểm". Con người phát triển và thay đổi, nên chỉ có thể nói rằng những người được tuyển chọn cơ bản là phù hợp với điều kiện, còn sau này có giỏi hay không còn phải chờ kiểm nghiệm trong thực tiễn. Điều này ẩn chứa một sự mạo hiểm, rất có khả năng là tìm được nhân tài hoặc không được như ý, nhưng tuy có nghi ngờ "anh ta rốt cuộc có thể làm tốt hay không", thì vẫn cần phải dùng xem sao đã, đây chính là "nghi ngờ vẫn dùng".

"Dùng vẫn nghi ngờ" là nói đến quản lý phải có cơ chế giám sát. Trong quản lý doanh nghiệp, vừa phải có cơ chế khích lệ, vừa phải có sự giám sát, kiểm soát, đây là "hai bánh xe" không thể thiếu. Không có cơ chế quản lý giám sát, kiểm soát, gọi là "buông tay",

thực chất là "buông lỏng quản lý". Ban đầu, Ngân hàng Barings "dùng không nghi ngờ" Leeson (chi nhánh Singapore), kết quả trong vòng ba năm ông ta làm giả sổ sách chứng từ che giấu thua lỗ, cuối cùng gây nên tổn thất 82,7 tỉ bảng Anh, khiến cho ngân hàng Barings với 200 năm lịch sử bị phá sản.

Cơ chế kiểm soát, giám sát "dùng vẫn nghi ngờ", không chỉ là cơ chế giám sát con người, mà còn thể hiện cơ chế vận hành hoàn thiện của tổ chức. Đối với bất kỳ tổ chức nào, không có cơ chế giám sát, kiểm soát, giống như không có sự quản lý hiệu quả, "dùng không nghi ngờ" là quan điểm được xây dựng trên nền móng không vững chắc, cuối cùng khó tránh khỏi vấn đề rắc rối, thậm chí là tai họa, sụp đổ.

"Dùng vẫn nghi ngờ" là sự kết hợp chặt chẽ giữa nới lỏng và quản lý, tức làm cho cấp dưới vừa có trách nhiệm, vừa phải tiến hành giám sát kiểm tra họ một cách hiệu quả. Sự giám sát kiểm tra, vừa có tác dụng phòng bị, vừa để công việc đạt hiệu quả tốt hơn. Ví dụ, thông qua kiểm tra giám sát có thể kịp thời nắm bắt được tiến độ công việc, kịp thời phát hiện những điểm phối hợp không tốt giữa kế hoạch và việc thực hiện, tốt cho việc kết nối và giải quyết vấn đề. Quan trọng hơn là thông qua việc kiểm tra giám sát sẽ biết được thái độ và thành quả công việc của cấp dưới, đồng thời chú trọng phát huy sở trường, bổ sung sở đoản, tăng cường phát huy tài năng của cấp dưới. Từ phương diện này, "dùng người không nghi ngờ" thường bị hiểu theo góc độ thả lỏng không quản lý, mà "dùng vẫn nghi ngờ" là thả lỏng nhưng có sự quản lý, từ đó đi tìm sự thích ứng tốt nhất để hai bánh xe khích lệ và giám sát vận hành hài hòa, không quay ngược nhau.

Rất nhiều doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp tư nhân, sau khi trải qua thất bại do kiểu quản lý "buông lỏng", đã bắt đầu đi tìm phương thức quản lý doanh nghiệp hiện đại theo quy trình khoa học. Đây là một dạng chuyển biến lý tính.

SỰ THAY THẾ VÀ ỔN ĐỊNH CỦA BAN LÃNH ĐẠO

Phải chú ý tùy người mà dùng, dùng người theo sở trường của họ, cố gắng khiến cho thành viên ban lãnh đạo cùng chuyên ngành, cùng sở trường, cùng sở thích. Phải chú ý đến tỉ lệ hợp lý về số lượng các thành viên trong nội bộ ban lãnh đạo, không thể quá nhiều, cũng không thể thiếu hụt. Khi số lượng đông phải kịp thời điều chỉnh, khi số lượng ít phải nhanh chóng bổ khuyết. Mặt khác, còn phải chú ý nắm bắt được thời điểm chín muồi và sử dụng

nhân tài, dùng người đúng lúc. Trong thành phần ban lãnh đạo, quá nhiều nhân tài cao tuổi cũng không tốt, nhưng cũng không thể toàn là người trẻ tuổi. Khi cần dùng người thì nên dùng, khi không nên dùng thì nên kịp thời thay đổi. Đặc biệt là đối với nhân tố không đoàn kết, khi trải qua phương thức giáo dục tư tưởng mà không thể giải quyết được, cần phải nhanh chóng điều chỉnh. Còn với thành viên ban lãnh đạo qua kiểm tra thực tế phát hiện ra được những khiếm khuyết, nhưng lại khó có thể sửa đổi và nâng cao trên cương vị hiện có, thì cũng cần kịp thời điều chỉnh. Những phương pháp này sẽ khiến cho ban lãnh đạo luôn trong trạng thái đổi mới, giữ được sức sống và sinh lực. Mặt khác, thành phần ban lãnh đạo được duy trì ổn định trong một khoảng thời gian nhất định giúp doanh nghiệp phát triển nhanh chóng.

LUÔN ĐỨNG GIỮA TÌNH VÀ LÝ

Người xưa có câu: "Trung, hiếu không thể vẹn toàn". Thomas Watson Jr. con của tổng giám đốc công ty IBM trong khi lựa chọn người tiếp quản công ty đã gặp phải vấn đề nan giải này. Thomas Watson Jr. cha nhằm tìm kiếm người kế tục sự nghiệp IBM mà ông sáng lập ra, không những bồi dưỡng Thomas Watson Jr. con, mà về già ông càng coi trọng việc bồi dưỡng đào tạo cháu trai Dick, hi vọng một ngày Dick cũng có thể đứng lên vị trí quản lý cao nhất của IBM.

Năm 1963, Thomas Watson Jr. con chuẩn bị thực hiện di nguyện của cha, sắp để Dick kế nghiệp. Trước tiên ông tham khảo ý kiến của Dick, sau đó gọi anh từ nước ngoài về làm tổng giám đốc công ty, nhằm mục đích tạo dựng uy tín cho Dick trong công việc, lát những viên gạch đầu tiên trên con đường đi đến vị trí lãnh đạo cao nhất trong công ty thay mình.

Khi đó, công ty IBM đang phát triển hệ thống máy tính "IBM - 360". Việc phát triển hệ thống máy tính này đồng nghĩa với việc công ty đang bước vào thời kỳ đỉnh cao. Nhằm bồi dưỡng Dick, Thomas Watson Jr. con đưa Dick cùng phó tổng giám đốc Learson làm chủ dự án và công đoạn chế tạo thiết bị. Kết quả, Dick buộc phải rút lui do hạn chế của bản thân cộng với sự cạnh tranh khốc liệt của thị trường và yếu tố nhân sự trong công ty.

Thông qua lần khảo nghiệm thực tế này, Thomas Watson Jr. con nhận ra rằng việc chọn Dick thay thế mình có khả năng sẽ ảnh hưởng đến sự phát triển của IBM. Nếu không cho Dick tiếp quản, sẽ phải chọn người ngoài gia tộc quản lý công ty, điều này đồng

nghĩa với dấu chấm hết của gia tộc Watson đối với IBM. Đối với Thomas Watson Jr. con, đối mặt với sự lựa chọn này là việc vô cùng đau khổ.

Nhưng xét về thị trường cạnh tranh khốc liệt, suy nghĩ đến tiền đồ của IBM do chính tay cha ông tạo dựng lên và phát triển lớn mạnh, Thomas Watson Jr. con kiên quyết từ bỏ quyết định đưa con trai lên tiếp quản công ty, đưa Learson lên làm tổng giám đốc, rồi để Learson giữ chức chủ tịch hội đồng quản trị. Dưới sự lãnh đạo của Learson và những người kế nhiệm mới, công ty IBM vươn lên dẫn đầu trong ngành công ngiệp máy tính trên thế giới, công ty phát triển vô cùng lớn mạnh.

Trên phương diện dùng người, tình thân là một trở ngại vô cùng lớn. Lãnh đạo theo kiểu gia tộc truyền thống, luôn lựa chọn người theo tình thân, đặt người thân thích của mình vào vị trí lãnh đạo cao cấp, kiểu dùng người này có thể nói là chỉ có tình mà không có lý.

Lãnh đạo khi dùng người tuyệt đối không thể đặt "tình thân" lên vị trí hàng đầu. Nếu không phân minh, tùy tiện chọn người thân của mình thì cho dù có ý tốt cũng sẽ mang lại hậu quả xấu. Người lãnh đạo nếu chỉ một mực nghĩ đến tình thân, cả nể họ hàng, gặp trường hợp đáng phạt nhưng không thể kiên quyết phạt, gặp trường hợp cần sa thải, lại không nỡ. Trên thực tế, đó là một kiểu "nhân ái" vô cùng có hại, dễ gây nên sự thưởng phạt bất minh, khiến cho cấp dưới chỉ coi trọng quan hệ mà không coi trọng cống hiến làm việc, điều này không chỉ khiến cho người lãnh đạo mất đi uy tín, mà còn mang lại tổn thất cho cả công ty.

Đương nhiên, bất kỳ sự việc gì cũng cần phải xem xét một cách toàn diện. Điều quan trọng là phải giữ cân bằng giữa "tình" và "lý", trước tiên phải có "lý", rồi mới đến có "tình". Vận dụng tình thân hợp lý mới có được kết quả tốt và phát huy được tác dụng của nó. Tình thân đặt vào người có cống hiến, nỗ lực trong công việc là một sự yêu mến bảo vệ và cổ vũ tinh thần sẽ tạo ra động lực tinh thần rất lớn. Việc dùng một nụ cười để cổ vũ khích lệ một người có ảnh hưởng vượt xa sự trách mắng, phê bình. Chỉ khi được đặt đúng chỗ, "tình thân" mới có hiệu quả.

Nhưng nếu tình thân đặt vào người không chăm chỉ, không nỗ lực, tác phong ỷ lại, không những là một sự lãng phí, mà còn vô cùng nguy hại, điều này càng khiến cho người đó không có trách nhiệm, ngày càng lười biếng. Đối với cấp dưới, chỉ có cách cảnh cáo nghiêm khắc, gia tăng áp lực hoặc dứt khoát sa thải mới có thể

giảm thiểu được tổn thất.

Cách làm như vậy, không phải là biến người lãnh đạo thành người lạnh lùng, vô tình. Chỉ có cách dùng tiêu chuẩn của thương trường để yêu cầu cấp dưới thực hiện, mới là thượng sách dùng người.

Chương IV

Đề bạt
Đề bạt để nhân tài có đất dụng võ

** Đề bạt mang lại cho nhân tài đất dụng võ.*

** Yêu quý, trọng dụng nhân tài chính là tăng tài lộc cho công ty.*

** Vàng được lọc đãi từ trong cát, thiên lý mã được chọn lựa từ đàn ngựa, nhân tài được đề bạt từ nguồn nhân lực cơ sở.*

** Lựa chọn, cất nhắc nhân tài yêu cầu không được dựa vào một chuẩn mực nhất định. Phải mạnh dạn lựa chọn, tuyển dụng, đề bạt nhân tài thì doanh nghiệp mới phồn vinh.*

** Dìu dắt, động viên và mạnh dạn sử dụng người chậm tiến, họ sẽ trở thành lực lượng ủng hộ, giúp đỡ bạn.*

ĐÃI CÁT TÌM VÀNG

Phương pháp tốt nhất tìm được nhân tài là "đãi cát tìm vàng". Trước tiên, chúng ta phải có tinh thần "cầu hiền tài như nắng nóng cầu mưa", phải giống như chim ưng săn mồi dũng cảm, ngoan cường, nhanh nhạy, không đạt được mục tiêu quyết không ngừng nghỉ. Tiếp theo phải chuẩn bị tốt điều kiện nghênh đón nhân tài. Đúc tiền đồng, trước tiên phải có khuôn mẫu, bẫy bắt

chim trĩ trước tiên phải thuần dưỡng chim non để làm chim mồi, mà muốn có được nhân tài, trước tiên phải có tinh thần trọng thị, coi trọng nhân tài, chỉ có như vậy mới có thể thu hút được nhân tài. Nhân tài phát huy được tài năng là nhờ vào trí tuệ và khả năng của người sử dụng. Khi sử dụng phải chú ý đến đức hạnh của nhân tài. Chẳng hạn trong kinh doanh, việc giữ lời hứa là một trong những tố chất đạo đức quan trọng. Giữ lời hứa không chỉ là tuân thủ thời gian, mà quan trọng hơn là phải tuân thủ những điều đã thỏa thuận, đó mới chính là chữ tín, là tiêu chí đáng tin cậy.

Ví dụ sau đây sẽ là một gợi ý tốt cho các lãnh đạo. Một công ty liên doanh cung cấp một sản phẩm rất được yêu thích trên thị trường, đã ký hợp đồng với một khách hàng. Đúng lúc đó có một khách hàng khác tìm đến và chấp nhận mua với mức giá cao hơn, vậy là vị trưởng phòng kinh doanh liền thay đổi ý định, bán hàng cho bên trả giá cao hơn. Việc làm của vị trưởng phòng này có vẻ như đã lập được công lao là giúp công ty kiếm được một khoản tiền lớn. Tuy nhiên, anh ta lại bị tổng giám đốc sa thải. Đây chính là hậu quả của việc không giữ chữ tín trong công việc. Vị tổng giám đốc kia nói: "Anh giúp cho công ty kiếm được một khoản tiền lớn, nhưng anh không giữ chữ tín, đã gây nên tổn thất lớn hơn cả khoản tiền kiếm được." Đối với những người khát khao đặt chân vào thương trường, đây có thể được coi như một lời giáo huấn không?

Điều đặc biệt cần chú ý trong phương pháp lựa chọn nhân tài là trước tiên phải tìm tướng, sau mới đến tìm quân. Sau khi có được tướng giỏi, vị tướng đó sẽ đưa ra tiêu chuẩn để tuyển quân, hoặc dùng phẩm chất đạo đức của mình gây ảnh hưởng lên cấp dưới, như vậy tất sẽ khiến cho trên dưới nhịp bước hài hòa, đồng lòng quyết thắng, vượt qua mọi khó khăn. Ngược lại nếu như trên dưới, đầu cuối đảo ngược, giống như người muốn phủi bụi trên áo, không cầm cổ áo để rũ, mà lại đi cầm bộ phận khác của chiếc áo, làm như vậy không những không thể rũ sạch bụi, trái lại còn làm rách áo.

Phương pháp tối kỵ trong việc lựa chọn nhân tài là dùng lợi ích để thu hút vì như vậy sẽ làm cho người ứng tuyển có động cơ không tốt, khiến cho bạn không thể hiểu được chân tướng thực sự của họ. Khi bạn cảm thấy có thể an tâm về họ, họ lại bất ngờ quay lại đâm bạn để chạy theo người mang lại lợi ích lớn hơn. Do đó, dùng lợi ích vật chất để dụ dỗ là một hành động thiển cận. Tìm kiếm nhân tài là để sử dụng, coi trọng nhân tài là việc trước tiên chúng ta phải làm đối với họ.

PHÁ BỎ QUY TẮC LỖI THỜI, ĐỀ BẠT NHÂN TÀI MỚI

Nhà lãnh đạo muốn đề bạt nhân tài, trước tiên phải dám phá bỏ các quy tắc lỗi thời, cố gắng tạo cơ hội để nhân tài nắm bắt được thời cơ, giúp cho họ trưởng thành và phát triển.

Quy tắc lỗi thời thường không còn phù hợp. Trong quá trình phát triển lịch sử, xuất thân gia đình, bối cảnh xã hội, nghề nghiệp cá nhân, lý lịch, tài sản đã từng trở thành tiêu chuẩn lựa chọn nhân tài, mà xã hội càng tiêu cực thì các biểu hiện trên càng nổi bật. Một nhà lãnh đạo sáng suốt phải dám phá bỏ quy tắc đã lỗi thời, dũng cảm phá lệ để phát hiện và sử dụng nhân tài.

Trong Thế chiến thứ hai, Tổng thống Mỹ Franklin D. Roosevelt đã đặc cách thăng chức George Marshall, chuẩn tướng lục quân lên làm Tổng tham mưu trưởng quân đội Mỹ. Khi đó, đây là một quyết định gây chấn động dư luận. Sau khi lên nhậm chức, Marshall lại đặc cách thăng chức cho 4.088 sỹ quan trẻ tuổi, trong đó bao gồm những người rất nổi tiếng sau này là Dwight David Eisenhower, George S. Patton, Spaatz,... Trong Thế chiến thứ hai, những nhân vật này lập được rất nhiều chiến công, điều đó chứng minh rằng họ là những nhân tài quân sự. Dwight David Eisenhower là người nổi bật nhất trong số đó, trong vòng bốn năm, từ một thiếu tá tham mưu được thăng chức lên hàng thượng tướng, đạt được rất nhiều huân, huy chương. Nếu Tổng thống Roosevelt dựa vào quy định thăng chức theo thâm niên thì khó có thể tưởng tượng được quân đội Mỹ sẽ như thế nào trong chiến tranh.

Khi lựa chọn nhân tài lãnh đạo, không thể chỉ nhìn vào khuyết điểm của họ. Con người có sở trường, sở đoản, không ai có thể tinh thông mọi lĩnh vực, giỏi tất cả mọi việc.

MẠNH DẠN ĐỀ BẠT

Nếu một người lãnh đạo có năng lực thì mỗi người trong tập thể đó sẽ tiến bộ. Ngược lại, nếu lãnh đạo không có năng lực thì tập thể đó không những không thể phát triển mà còn tan vỡ. Đối với tập thể, người lãnh đạo có năng lực là vô cùng quan trọng. Trên phương diện này, việc lựa chọn nhân tài không được câu nệ một cách cứng nhắc, cần mạnh dạn sử dụng, đề bạt nhân tài, phá tan không khí trầm lắng trong doanh nghiệp, để doanh nghiệp phát triển phồn vinh.

Henry Ford rất coi trọng bồi dưỡng và đề bạt các kỹ sư trẻ tuổi. Nhờ đó, dù bị Công ty Wayne mới thành lập ở Detroit cướp mất hai trợ thủ đắc lực là Flanders và Greenwood, nhưng dưới sự trợ giúp của đội ngũ kỹ sư ưu tú mới, công ty của ông vẫn có thể nhanh chóng sản xuất ra mẫu xe Ford Model T. Nhà máy sản xuất xe hơi Buick của ông chính là kiệt tác của kiến trúc sư 37 tuổi, Albarton. Bí quyết chế tạo xe trong 93 phút của Ford được sinh ra như thế nào cũng có liên quan đến Albarton.

Khi đề bạt người trẻ tuổi, không phải chỉ là thăng cấp của anh ta, mà còn phải cổ vũ, giúp anh ta xây dựng uy tín. Thông thường, đề bạt người trẻ tuổi gặp rất nhiều khó khăn. Do thăng chức theo tuổi tác và thâm niên đã trở thành thông lệ, nên khi cần cất nhắc một người trẻ tuổi, để khiến anh ta phát huy đầy đủ năng lực sẽ phải thật thận trọng.

Ví dụ, khi bạn đề bạt một người nào đó vào vị trí quản lý, đồng nghĩa với việc bạn đã bỏ qua rất nhiều cán bộ lớp trước đã từng dẫn dắt người đó. Nếu chỉ là ra quyết định bổ nhiệm và công bố, rõ ràng là chưa đủ cẩn trọng. Tập đoàn Panasonic, khi gặp trường hợp tương tự, luôn bàn giao rất rõ ràng. Mặt khác công ty còn đặc biệt mời người có thâm niên nhất trong bộ phận đó đại diện cho toàn bộ nhân viên phát biểu sự ủng hộ đối với người quản lý mới nhậm chức.

Nhưng điểm quan trọng nhất khi đề bạt nhân tài là tuyệt đối không được có tư tưởng tư lợi, cần phải xét xem người đó có thích hợp với vị trí công việc hay không. Nói cách khác là không được phép có lối suy nghĩ rằng: "Người này tuy có năng lực, nhưng trông thật ngứa mắt", cũng không nên nghĩ rằng "Anh ta tuy năng lực có kém một chút, nhưng hợp với mình, chẳng có lý do gì mà không đề bạt lên làm quản lý". Đề bạt những người có năng lực thực sự lên làm quản lý, hãy cất nhắc họ vì nhu cầu công việc chứ không phải vì tư lợi. Là lãnh đạo, bạn cần phải chí công vô tư, chỉ có như vậy, nhân viên cấp dưới mới tôn trọng và giúp đỡ bạn.

MỞ ĐƯỜNG CHO NHÂN TÀI

Hoàng đế nước Pháp Napoléon Bonaparte là một danh tướng được rất nhiều người kính trọng, sùng bái. Ông luôn có tư tưởng "mở đường cho tài năng" và nhờ đó đã có rất nhiều nhân tài tìm đến dưới quyền của ông, giúp ông làm nên nghiệp lớn. Khi con thuyền doanh nghiệp ngụp lặn trong sóng gió thương trường thì việc có thể chiêu mộ, tạo điều kiện cho nhân tài phát huy tài năng hay

không chính là nhân tố quyết định sự tồn tại của doanh nghiệp đó.

Trọng dụng nhân tài không phải chỉ là nói suông mà phải dùng tấm lòng chân thành đối xử, tạo điều kiện cho nhân tài phát triển thì họ sẽ dùng tài năng và sự cần cù của mình tạo ra giá trị to lớn cho công ty. Quan niệm "kẻ sỹ có thể chết vì người tri kỷ" dường như không còn phù hợp nữa, mà nên đổi thành "kẻ sỹ mang lại tài lộc cho người tri kỷ" thì xác đáng hơn. Thứ mà doanh nghiệp ngày nay thu được từ việc trân trọng, trọng dụng tài năng chính là lợi ích kinh tế.

Hiện nay, nhiều lãnh đạo rất coi trọng việc chọn lựa, thu hút nhân tài. Họ thường xuyên chiêu mộ nhân tài từ khắp nơi nhưng lại không hiểu được mối quan hệ biện chứng của việc sử dụng và tuyển chọn nhân tài, không chú trọng đến việc tạo ra môi trường và điều kiện phát huy tài năng cho nhân tài. Họ nghĩ rằng có nhân tài là tiền tài đến theo mà thực tế là chỉ tốn công vô ích. Lại có một số lãnh đạo doanh nghiệp, dùng người tùy tiện, không xem xét nhân tài có phù hợp với tiêu chuẩn hay không dẫn đến bỏ phí nhân tài hoặc dùng không đúng người, đúng việc. Dùng người không đúng, cuối cùng cũng sẽ thất bại trong việc dùng nhân tài.

Mối quan hệ thống nhất biện chứng trong việc tuyển dụng nhân tài còn biểu hiện ở tác dụng tương phản giữa việc lựa chọn và sử dụng nhân tài. Thứ nhất, lãnh đạo trọng dụng nhân tài chính xác, hợp lý sẽ thu hút càng nhiều "nhân tài tiềm ẩn" tích cực vươn lên, thu hút càng nhiều nhân tài bên ngoài vào khiến cho nguồn nhân lực dồi dào, tạo điều kiện tốt cho nhân tài phát triển. Thứ hai là dùng không thích hợp hoặc không biết cách trọng dụng nhân tài, không những làm giảm việc phát huy tài năng của nhân tài mà còn gây ảnh hưởng tiêu cực đến "nhân tài tiềm ẩn", mất nguồn nhân tài từ bên ngoài vào, dẫn đến nguồn nhân tài của doanh nghiệp bị cạn kiệt, thiết hụt. Có thể thấy rằng, việc tuyển dụng nhân tài và sự phát triển của doanh nghiệp có tác dụng tương hỗ, ảnh hưởng lẫn nhau.

Tuyển chọn nhân tài không phải là một khái niệm trừu tượng mà là một quá trình thực tiễn. Thực tiễn là tiêu chuẩn duy nhất kiểm tra, đánh giá nhân tài của doanh nghiệp. Tục ngữ có câu: "Vàng mười không sợ lửa", nhân tài có kinh qua sử dụng mới có thể phân biệt được tốt xấu, mới trưởng thành.

Nắm vững mối quan hệ biện chứng của việc lựa chọn và sử dụng nhân tài, việc sử dụng nhân tài hợp lý sẽ đảm bảo cho doanh

nghiệp phát triển. Tóm lại, doanh nghiệp muốn phát triển, cần phải xử lý tốt mối quan hệ giữa việc tuyển chọn và sử dụng chính xác, hợp lý nhân tài.

ĐIỀU HÒA MỐI QUAN HỆ GIỮA CỐNG HIẾN VÀ TÀI NĂNG

Vàng được lọc đãi từ cát, thiên lý mã là được chọn lựa từ đàn ngựa, nhân tài đắc lực là đề bạt từ nguồn nhân lực cơ sở.

Ông Konosuke Matsushita1 có bí quyết gì trong việc sử dụng nhân tài?

Một nguyên tắc cơ bản trong việc dùng người của ông là "sử dụng hợp lý", tức không hạn chế vào tuổi tác, giới tính, hoàn toàn căn cứ vào tài năng, đạo đức, kinh nghiệm, để quyết định đề bạt. Ông cho rằng đây là nguyên tắc cơ bản trong việc sử dụng nhân tài.

Nhưng xét thấy sự ảnh hưởng bởi thói quen truyền thống "già là lên lão làng" ở Nhật Bản, Matsushita cho rằng, việc dựa vào nguyên tắc đề bạt ở trên cũng không nên quá sơ sài đại khái.

---

[1] Konosuke Matsushita (1894 - 1989) là người sáng lập ra Tập đoàn Matsushita Electric.

Vì vậy, cùng với việc nhấn mạnh nguyên tắc sử dụng nhân tài hợp lý, cũng cần phải xét đến việc thăng chức theo thâm niên và thành tích, tức kết hợp sự thăng chức với thâm niên cống hiến. So sánh với người trẻ tuổi, người lớn tuổi có thâm niên và kinh nghiệm phong phú, rất dễ được tuổi trẻ yêu quý và ủng hộ, do đó cũng có lợi cho công ty.

Thâm niên thành tích và sử dụng nhân tài tùy trường hợp đều có ưu nhược điểm riêng. Làm thế nào hài hòa được hai nhân tố này? Với kinh nghiệm lâu năm của mình Matsushita đã đề ra một tỉ lệ, tức khi thăng chức, nhân tố thâm niên chiếm 70%, tài năng chiếm 30%, tỉ lệ này là tương đối thích hợp. Nếu tỉ lệ này là ngược lại, rất có thể do thiếu kinh nghiệm mà dẫn đến bất lợi cho sự phát triển của công ty.

Tuy tổng của thâm niên và tài năng là 100% nhưng khi đề bạt một người, không nhất định phải nắm chắc 100%. Vì vậy, có lúc phải mạo hiểm vì tiền đồ và sự nghiệp của công ty. Trong thực tế,

Matsushita đã thực hiện chế độ như vậy. Ông cho rằng, nếu tin tưởng chính xác một người có 60% năng lực, có thể thử đề bạt anh ta vào chức vụ cao hơn một cấp. Trong đó 60% này là phán đoán, 40% còn lại là đánh cược. Một số trường hợp, người được đề bạt chỉ có 60 điểm, nhưng do có được sự tín nhiệm và ủng hộ của công ty nên họ vẫn có thể xuất sắc hoàn thành công việc được giao.

Matsushita cho rằng người có thâm niên dễ khiến người khác tin phục, còn người trẻ tuổi bỗng nhiên được đề bạt vào chức vị cao, có khả năng không được như vậy. Do đó, đề bạt người trẻ tuổi có tài năng, không chỉ là đề bạt không, mà còn phải tăng cường nâng đỡ, ủng hộ họ.

Cách làm của Matsushita là khi thăng chức cho người trẻ tuổi lên làm quản lý, còn phải cử một người lớn tuổi, có thâm niên đứng lên đại diện cho toàn thể nhân viên trong bộ phận đó tuyên thệ với người quản lý mới. Tức là sau khi người tiếp nhận chức quản lý, người đó phải đọc diễn văn nhậm chức: "Tôi vinh dự được đảm nhiệm chức quản lý, mong mọi người từ nay về sau chỉ giáo, giúp đỡ." Sau đó mời một người lớn tuổi nhất trong bộ phận đó, đại diện đứng lên đọc lời chúc mừng, đồng thời nói: "Chúng tôi nguyện sẽ phục tùng mệnh lệnh của quản lý mới, nỗ lực làm việc." Cách làm này có thể nâng cao uy tín của người quản lý mới.

ĐIỂM CHÚ TRỌNG CỦA VIỆC TUYỂN CHỌN NHÂN TÀI Ở MỘT SỐ NƯỚC

Trên thế giới, có rất nhiều phương pháp tuyển chọn nhân tài nhưng tiêu chuẩn mà mỗi quốc gia quan tâm lại không giống nhau.

1. Mỹ - coi trọng học thức, hiệu quả

Ở Mỹ, người đưa ra những quyết sách của công ty phải là người có học vị thạc sỹ. Do đó, nhân viên có kinh nghiệm muốn vươn lên, cần phải được đào tạo trong trường đại học, có được tấm bằng thạc sỹ.

"Có thể mang lại lợi nhuận vượt qua mức bình thường cho công ty", là tiêu chuẩn dùng người của rất nhiều công ty ở Mỹ. Họ coi trọng hiệu quả, trọng điểm là có lợi nhuận, sự phát triển của công ty và thu hồi vốn. Đạt được điều này sẽ nhận được phần thưởng rất lớn, nếu không sẽ bị hạ bậc lương, mất chức, thậm chí là bị sa

thải.

Tuyển chọn nhân tài trong các doanh nghiệp Mỹ thường có bốn bước sau:

(1) Đặt ra hệ thống phân tích chế định, định lượng. Ví dụ như hệ thống chỉ số trắc nghiệm IQ, mục đích là trắc nghiệm tuyển chọn trí tuệ, trí nhớ của đối tượng và độ nhanh nhạy của tư duy, năng lực quan sát, phân tích sự vật.

(2) Công tác chuẩn bị phân tích ban đầu. Những công tác chuẩn bị này bao gồm xây dựng, phân tích cơ cấu chức năng công việc và xác định nhân viên làm việc. Lựa chọn phương pháp phân tích số liệu và thu thập tài liệu về công việc sắp tiến hành.

(3) Lắng nghe yêu cầu của ứng viên. Kết hợp điều kiện vị trí yêu cầu của người tìm việc với điều kiện của vị trí để tiến hành bước đầu phân loại.

(4) Lập kế hoạch tuyển chọn và kiểm tra đánh giá cụ thể. Thông thường, kế hoạch này được hoàn thành thông qua ba phương diện là tiếp nhận hồ sơ ứng tuyển, phỏng vấn và sát hạch hành vi. Qua hồ sơ ứng tuyển, chúng ta có thể hiểu được trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc, tình trạng sức khỏe của ứng viên. Phỏng vấn có tác dụng tạo điều kiện cho ứng viên cơ hội thể hiện năng lực và yêu cầu của mình đồng thời để doanh nghiệp đánh giá các hiện tượng trực quan đầy đủ nhất. Sát hạch hành vi là khảo sát năng lực làm việc thực tế, còn được gọi là mô phỏng sát hạch công việc hoặc năng lực. Điểm đặc biệt cần nói đến là các doanh nghiệp Mỹ khi tuyển chọn nhân tài căn bản không hỏi về gia đình, chính trị, đời tư cá nhân... Nếu ứng viên chủ động đề cập đến những vấn đề này thì sẽ bị cho rằng lợi dụng mối quan hệ, sẽ bị hủy bỏ tư cách ứng tuyển, điều này nhằm đảm bảo tính công bằng trong cạnh tranh.

2. Nhật Bản - "chủ nghĩa năng lực" đang lên ngôi

Coi trọng con người, nhấn mạnh tinh thần hợp tác đồng lòng nhất trí từ trên xuống dưới trong công ty. Xây dựng và duy trì không khí kinh doanh kiểu gia đình là đặc điểm lớn nhất trong lĩnh vực quản lý kinh doanh ở Nhật Bản. Nhân lực giữa các doanh nghiệp ở Nhật rất ít khi có sự lưu chuyển, chủ yếu là lựa chọn nguồn cán bộ

từ trong nội bộ. Vì vậy, nhân lực trong nội bộ có sự lưu chuyển vô cùng sôi động. Sự sắp xếp thứ bậc theo thâm niên kiểu "sống lâu lên lão làng" luôn đi cùng với chế độ tuyển dụng nội bộ doanh nghiệp, được gọi là bảo bối cho sự thành công trong kinh doanh của doanh nghiệp. Những năm trở lại đây, cách làm này đã bắt đầu bị phê bình và đả kích và "chủ nghĩa năng lực" đang vươn lên. Cách làm của một số doanh nghiệp Nhật Bản hiện nay là: áp dụng nguyên tắc sử dụng theo tài năng, thâm niên làm việc được đưa vào phương diện đãi ngộ, tạo nên chế độ tiền lương theo thâm niên.

Hiện nay, cùng với sự phát triển của nền kinh tế, phương thức kinh doanh của các công ty ở Nhật Bản có sự thay đổi rất lớn. Lấy chủ nghĩa năng lực làm chức năng đặc trưng để thúc đẩy chế độ tiền lương và tăng lương, khiến cho hai "bảo bối" là chế độ tuyển dụng và chế độ tiền lương theo thâm niên, bắt đầu bị đào thải. Theo kết quả điều tra, trong ba năm trở lại đây, có đến 70% doanh nghiệp Nhật Bản có tỉ lệ sa thải nhân viên bình quân hàng năm là 0,6% đã bỏ chế độ tiền lương theo thâm niên. Hiện nay có 44% doanh nghiệp thực hiện chế độ tiền lương theo năng lực. Do đó, chủ nghĩa năng lực trở nên thịnh hành trong các doanh nghiệp Nhật Bản, đi kèm với đó là thực hiện chế độ giáo dục đào tạo nhân viên. Chủ nghĩa năng lực và đào tạo nhân viên đã trở thành "pháp khí" thứ tư và thứ năm trong sự thành công của các doanh nghiệp Nhật Bản.

Một số doanh nghiệp Nhật Bản đã tích lũy được kinh nghiệm vô cùng phong phú trong quá trình tuyển chọn và đề bạt người quản lý kinh doanh. Tiêu chuẩn dùng người có thể quy vào 14 tiêu chuẩn, đó là: (1) Là tấm gương cho toàn thể nhân viên tin phục và kỳ vọng. (2) Nhân phẩm đạo đức cao thượng, kiến thức uyên thâm, cần cù chăm chỉ. (3) Đầu óc linh hoạt, có khả năng quan sát, dự đoán tốt. (4) Sống tình cảm, thường xuyên tạo ra bầu không khí vui vẻ cho mọi người. (5) Biết lắng nghe ý kiến của nhân viên và đưa ra cách giải quyết vấn đề. (6) Tự nhận thức được trách nhiệm của doanh nghiệp đối với xã hội. (7) Nền tảng tư tưởng của doanh nghiệp kinh doanh là hình thành mối quan hệ không thể tách rời giữa doanh nghiệp và toàn thể nhân viên. (8) Quyết đoán, dũng cảm, nghị lực kiên cường. (9) Có tinh thần độc lập, sáng tạo. (10) Không lùi bước trước khó khăn, không nên hỏi "tại sao" trước, mà phải nghiên cứu cách để hoàn thành công việc. (11) Không nịnh bợ cấp trên, không chỉ chăm chăm vào việc giữ thể diện. (12) Không bao biện cho những sai lầm của bản thân. (13) Đi đầu làm gương vì công quên tư. (14) Không bài xích chê bai người khác, không dùng thủ đoạn để leo lên vị trí cao hơn.

3. Đức - yêu cầu nghiêm khắc, rộng mở con đường bồi dưỡng nhân tài

Nhân tài quản lý cấp cao trong các doanh nghiệp ở Đức cần hội đủ những điều kiện dưới đây: (1) Thông hiểu nghiệp vụ trong doanh nghiệp, là người đa năng trong quản lý. (2) Có tầm nhìn và kiến thức phong phú, hiểu rõ tình hình thị trường trong và ngoài nước. (3) Trẻ trung khỏe mạnh, có thể gánh vác được nghiệp vụ ngày càng mở rộng và ứng phó được với tình hình kinh tế biến hóa khôn lường. (4) Biết cách xử lý mối quan hệ giữa con người, có khả năng động viên tính tích cực của nhân viên.

4. Tiêu chuẩn của người quản lý doanh nghiệp ở một số nước châu Âu

Một số doanh nghiệp châu Âu cho rằng cùng với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật, trong điều kiện kinh tế, xã hội và kỹ thuật ngày nay thì tiêu chuẩn đối với người quản lý mà doanh nghiệp cần là: (1) Những sự việc khó lường, không rõ ràng, ngoài dự tính mà các doanh nghiệp phải đối mặt ngày càng nhiều, vì vậy người quản lý phải dám mạo hiểm. (2) Không nên trốn tránh mà phải đối diện với những mâu thuẫn tồn tại trong thực tế, có thể giải quyết vấn đề từ nhiều phương diện. (3) Không chỉ là người có "tài trí", mà còn phải có "trực giác". Không chỉ là người "có lý tính", mà còn là người "giàu tình cảm". (4) Có thể cạnh tranh bất cứ lúc nào, bất cứ nơi đâu, đem tính cạnh tranh làm động lực thúc đẩy hoàn thành tốt công việc. (5) Nhà doanh nghiệp chân chính trên thực tế là không phải là dùng số lượng sản phẩm sản xuất ra để đo định, mà là giá trị gia tăng mới được sáng tạo ra là bao nhiêu. Loại giá trị gia tăng mới này là đem “thông tin giá trị gia tăng mới” dung hòa vào trong sản phẩm và quá trình sản xuất. Giá trị gia tăng mới đó mang ý nghĩa tạo ra nhiều của cải hơn nữa cho con người. (6) Làm thế nào khiến cho doanh nghiệp phát triển hoặc mở rộng quy mô. Có một tiêu chuẩn chung của các doanh nghiệp là: Chủ quản hành chính của doanh nghiệp làm gương, bản thân anh ta trước tiên phải là một nhà doanh nghiệp. Vì vậy, anh ta càng cần phải là một người nổi bật, có tinh thần trách nhiệm cao.

CƯƠNG VỊ PHẢI TƯƠNG XỨNG VỚI NĂNG LỰC

Trong công cuộc cải cách doanh nghiệp quốc doanh, một doanh nghiệp nọ muốn tuyển chọn một cán bộ nguồn chín chắn, đảm nhiệm chức lãnh đạo cấp xưởng. Nhưng khi đó có một cán bộ

“tham quyền cố vị” khiến cho “nước cờ” này chưa thể hoàn thành.

Hai năm sau, vị cán bộ này về hưu, khi đó người tuyển chọn lại một lần nữa đưa người cán bộ nguồn kia vào diện cất nhắc, nhưng điều bất ngờ xảy ra là phát hiện người này đã không còn thích hợp đảm nhiệm vị trí lãnh đạo của doanh nghiệp nữa. Là cán bộ nguồn, trong một thời gian ngắn, tố chất tài đức của người này không thể thay đổi như vậy được (thực tế còn được nâng cao lên), vậy vì sao lại có kết quả đánh giá trước sau khác nhau như vậy?

Nguyên nhân là trong khoảng thời gian hai năm này, điều kiện khách quan và chủ quan của doanh nghiệp đã có sự thay đổi rất lớn: Một là doanh nghiệp tiến hành đổi mới, nhập từ nước ngoài về hàng loạt thiết bị sản xuất tiên tiến, xây mới hai phân xưởng sản xuất hiện đại hóa. Hai là tố chất cơ bản của đội ngũ cán bộ công nhân viên được nâng cao. Tuyển dụng hàng trăm công nhân trẻ tuổi có trình độ văn hóa cao. Ba là yêu cầu kỹ thuật và trình độ quản lý được nâng cao rõ rệt. Trước đây chỉ cần dựa vào khả năng tính toán của một người là có thể giải quyết vấn đề. Hiện nay cần phải có khả năng tính toán các số liệu liên quan, thông qua “hội chẩn” của các chuyên gia mới có thể giải quyết được. Bốn là tố chất tổng hợp của thành phần ban lãnh đạo cũng được nâng cao. Trải qua quá trình thanh lọc, ban giám đốc đã được bổ sung mới rất nhiều thành phần tri thức trẻ trung, ưu tú. Đây là sự thay đổi trọng đại, về căn bản không chỉ thay đổi diện mạo vốn có của doanh nghiệp mà năng lực của thành phần ban lãnh đạo cũng không ngừng thay đổi. Điều này khiến cho năng lực của thành phần cán bộ nguồn và năng lực đảm nhiệm cương vị mới không tương ứng, vì vậy trong “quyết sách cuối cùng” người này đương nhiên bị đào thải.

Nguyên nhân năng lực đảm nhiệm cương vị lãnh đạo có sự thay đổi đương nhiên là xét trên nhiều phương diện. Thông thường, có hai nguyên nhân chủ quan và khách quan.

Xét về mặt chủ quan, động thái thay đổi của kết cấu thành phần ban lãnh đạo và sự phát triển trong mối quan hệ thành phần ban lãnh đạo, tất sẽ có yêu cầu mới đối với năng lực đảm nhiệm cương vị mới.

Khi môi trường và đối tượng làm việc thay đổi, người tuyển dụng khác nhau sẽ đưa ra yêu cầu khác nhau đối với năng lực đảm nhiệm cương vị. Những nhân tố khách quan này có thể có ảnh hưởng riêng rẽ đối với năng lực đảm nhiệm cương vị, còn có một số có thể hợp thành “lực tổng hợp” thúc đẩy năng lực đảm nhiệm

cương vị không ngừng biến đổi. Những thay đổi này đối với người tuyển chọn nhân tài có thể nhận biết bằng trực quan (như doanh nghiệp nâng cấp thiết bị, tố chất đội ngũ cán bộ được nâng cao); còn có một số biến đổi lại khó nhận biết (như tố chất tài đức của bản thân người tuyển chọn nhân tài có sự thay đổi). Điều này yêu cầu người tuyển chọn nhân tài phải thận trọng, quan sát, phân tích tỉ mỉ mới có thể nắm bắt chính xác những ảnh hưởng có thể phát sinh đối với năng lực đảm nhiệm cương vị do những điều kiện khách quan khác nhau gây nên.

Tóm lại, xu thế cải cách phát triển nhanh chóng, tất sẽ thường xuyên làm thay đổi các điều kiện chủ quan và khách quan đối với ban lãnh đạo, khiến cho năng lực đảm nhiệm cương vị không ngừng thay đổi. Trong "quyết sách chọn nhân tài", cần chú trọng đánh giá chính xác những thay đổi về năng lực đảm nhiệm cương vị và kịp thời điều chỉnh thích hợp với năng lực của nhân tài. Đây là khâu quan trọng trong việc lựa chọn đúng nhân tài đảm nhiệm cương vị lãnh đạo.

NHÂN TÀI CẦN QUA RÈN LUYỆN MỚI TRƯỞNG THÀNH

Trong doanh nghiệp, nhân viên được lãnh đạo coi trọng có thể trực tiếp được đề bạt vào vị trí quan trọng. Nhưng người lãnh đạo thông minh thường không làm như vậy, vì sự trưởng thành của nhân tài phải được thử thách, rèn luyện trong thực tiễn khó khăn.

Một lãnh đạo nọ phát hiện ra một nhân viên rất có tiềm năng nên cử anh ta sang bộ phận marketing, không lâu sau đề bạt anh ta lên làm trưởng nhóm, phụ trách một mảng công việc độc lập. Anh ta làm việc rất xuất sắc, lãnh đạo khen thưởng, nhân viên trong công ty từ trên xuống dưới đều công nhận những thành quả mà anh ta đạt được và ai cũng cho rằng anh ta sẽ được cất nhắc. Nhưng lãnh đạo lại điều chuyển anh ta xuống làm việc ở bộ phận kho. Mọi người cho rằng có thể anh ta đắc tội gì đó với lãnh đạo, nhưng người nhân viên này không hề biện minh gì, bản thân anh ta cũng không đoán được ý đồ của lãnh đạo. Tuy trong lòng có chút không vui, nhưng anh ta vẫn chăm chỉ làm việc, rất có tinh thần trách nhiệm, lãnh đạo có lúc cũng đích thân cùng anh ta bàn bạc công việc. Một năm sau, người nhân viên này được ngồi vào vị trí giám đốc bộ phận. Sau này mọi người mới hiểu ra rằng, lãnh đạo muốn trọng dụng anh ta nên luôn ngầm thử thách và quan sát mọi biểu hiện của anh ta.

Trên thực tế, việc thăng tiến nhanh, không có thời gian tích lũy đủ kinh nghiệm và kiến thức sẽ không tốt cho sự tôi luyện trưởng thành của nhân tài. Hơn nữa, việc đề bạt nhanh, dễ bị người khác coi là được lãnh đạo ưu ái, rất dễ dẫn đến sự đố ky, bất mãn. Cho dù mức độ mất cân bằng tâm lý đó ở mức nào thì cũng sẽ ảnh hưởng đến công việc của mọi người.

Thời gian bị đối xử "lạnh nhạt" chính là để thử thách tính cách, sức chịu đựng, tinh thần trách nhiệm của nhân viên. Liệu đó có phải là người đứng núi này trông núi nọ, làm việc không có trách nhiệm hay không, ngồi vào một vị trí chưa kịp ấm chỗ đã muốn "leo lên cao", chỉ chạy theo cái lợi trước mắt?

Khi thử thách theo cách này, lãnh đạo phải quan sát tỉ mỉ diễn biến tâm lý của nhân viên khi bị đối xử lạnh nhạt, lúc này họ muốn bỏ cuộc hay vẫn ý thức được bản thân cần nỗ lực phấn đấu nhiều hơn. Thử thách cũng phải có "mức độ", không được để từ cực đoan này sang cực đoan khác.

QUAN TÂM DẪN DẮT NGƯỜI CHẬM TIẾN

Trong công ty có những nhân viên khiến bạn rất đau đầu, đó là "phần tử chậm tiến", có rất nhiều tật xấu. Là lãnh đạo, gặp trường hợp như vậy cần phải có sự nhẫn nại bao dung, tận tụy giúp đỡ, dẫn dắt họ.

Dẫn dắt người chậm tiến, lôi kéo, mạnh dạn sử dụng họ thì những người này tất sẽ trở thành lực lượng ủng hộ, trợ giúp cho bạn, chí ít trong công việc, họ cũng không ngáng trở bạn.

Có rất nhiều cách để dẫn dắt người chậm tiến:

- Đề bạt họ. Đây là cách làm đúng đắn và cũng là cách dẫn dắt được mọi người đồng tình nhất. Tuy nhiên cần phải xem tài năng của họ vì trường hợp không thể tiến bộ được sẽ gây hại đến bản thân bạn, trở thành gánh nặng cho bạn.
- Điều chỉnh chức vụ của họ. Không nhất thiết phải là thăng chức cho họ nhưng lại có thể khiến cho tài năng của họ được phát huy mà không làm cho họ "bức bối khó chịu".
- Tạo động lực cho họ. Ví dụ không ràng buộc họ, để cho họ độc lập tự chủ.

- Giúp họ giải quyết khó khăn. Tiền có thể bức tử anh hùng hảo hán, nếu một người là anh hùng thật sự thì hãy giúp đỡ anh ta giải quyết khó khăn.
- Giúp họ thoát khỏi hiểm nguy.
- Kéo họ ra khỏi bờ vực thẳm. Nói rõ, nhắc nhở hoặc ám thị giúp họ tránh khỏi bị hủy hoại, tổn thương.
- Khích lệ họ. Khi họ rơi vào bế tắc, chán nản, gặp phải nghịch cảnh, bị kẻ xấu đả kích, hãy khích lệ tinh thần giúp họ phấn chấn lên.

Nhưng khi dẫn dắt người chậm tiến, bạn cũng phải chuẩn bị tâm lý.

- Chuẩn bị tâm lý phiêu lưu mạo hiểm. Nhìn người không thể chính xác 100%, có lúc cũng phải coi kẻ tầm thường là một tướng tài, cũng có khi vì lòng tốt mà biến lang sói thành chó nhà. Vì vậy sau khi bạn dẫn dắt họ, có lúc sẽ gặp phải nguy hiểm như bị liên lụy, bị phản bội.
- Chuẩn bị tâm lý đối diện với lời đồn đại. Nếu phạm vi "dẫn dắt" quá rộng lớn sẽ bị người khác cho rằng bạn đang tạo dựng vây cánh, thậm chí dẫn đến sự chống đối của người khác. Đây là điều thường gặp trong tập thể.

Tóm lại, bất kỳ sự việc nào cũng đều có hai mặt lợi và hại. Tuy nhiên, việc dẫn dắt người chậm tiến thường có lợi hơn có hại, hơn nữa cũng không thể vì có hại mà chúng ta không dẫn dắt người có tài năng nhưng chưa được thể hiện. Kỳ thị và lạnh nhạt chỉ có thể khiến cho họ càng thu mình lại hơn, dẫn dắt và trọng dụng, rất có thể khiến cho họ vươn lên. Nhiều lãnh đạo luôn có cấp dưới trung thành đi theo, là do họ sẵn lòng dẫn dắt người chậm tiến, dùng tình cảm ràng buộc họ, lợi mình lợi người. Do đó, nếu bạn có năng lực và điều kiện thì hãy giúp đỡ họ.

KHUYẾT ĐIỂM KHÔNG PHẢI LÀ TRỞ NGẠI CHO VIỆC ĐỀ BẠT

Người lãnh đạo đề bạt, cất nhắc nhân tài không nên lệ thuộc vào quy định, tiêu chuẩn, không thể vì một người có khuyết điểm thế

này thế kia mà kỳ thị, lạnh nhạt với họ. Nếu họ là người có tài thì nên cố gắng trọng dụng, đây chính là nguyên tắc tối thiểu trong dùng người.

Một người từng bị mọi người gièm pha, bị coi là người không có thuốc chữa, nhưng thông qua việc quan sát, để ý, bạn phát hiện ra rằng họ là người có tài năng. Vậy thì bạn hãy mạnh dạn quyết định cất nhắc họ.

Một nhân viên từng chỉ trích bạn trước mặt mọi người, nhưng lại là người có năng lực chuyên môn cao, thì bạn đừng vì những hiềm khích trước đây mà không đề bạt họ.

Một nhân viên có tướng mạo xấu xí nhưng bạn không cất nhắc theo tướng mạo, mà là theo thực tài của họ.

Một người trước đây là đồng nghiệp của bạn, hiện nay là nhân viên dưới quyền của bạn, khi bạn tuyển chọn và cất nhắc nhân viên, anh ta có điều kiện tương đương với người khác, nhưng bạn không thể vì anh ta là bạn cũ mà ưu tiên lựa chọn anh ta.

Đối với nhân viên đã từng phạm sai lầm, bạn có thể nhìn nhận vấn đề một cách lý tính, thấy rõ điểm đáng quý và mặt tốt khác. Trải qua một khoảng thời gian bồi dưỡng, quan sát, nếu đủ điều kiện thì cất nhắc người đó lên một chức vụ mới.

Một nhân viên có kiến thức và năng lực vượt trội hơn bạn, nhưng bạn không thể vì lòng đố kỵ mà không đề bạt anh ta, trái lại phải đề bạt anh ta lên vị trí quan trọng.

Làm được những điều kể trên mới có thể khiến cho công việc lãnh đạo của bạn được thuận lợi, uy tín của bạn dần tăng lên. Tuy nhiên nhân tài mà bạn cất nhắc nhất thời chưa thể khiến cho mọi người hài lòng, nhưng bạn cũng không cần phải quá sốt ruột, là vàng tất sẽ có ngày phát ra ánh sáng, đó chỉ là việc sớm hay muộn mà thôi. Quan trọng là người bạn cất nhắc có đúng là vàng thật hay không, việc đề bạt, cất nhắc chính xác, có hiệu quả sẽ chứng minh tố chất dùng người của lãnh đạo.

Nếu nhân viên cảm nhận được thái độ dùng người của bạn, tính công bằng, hợp lý và sự nghiêm khắc trong cách làm việc của bạn, thì bạn sẽ nhận được sự tín nhiệm của họ. Trước đây họ là người rất khó đối phó, thì sau này họ sẽ tuyệt đối trung thành với bạn. Trước đây họ từng là người chậm tiến, thì sau này họ sẽ rất năng động nhiệt tình. Trước đây họ từng là người đứng núi này trông núi nọ, sau này sẽ thành tâm phục vụ bạn. Khi có được những tài

năng này trong tay, chắc chắn vị trí lãnh đạo của bạn sẽ được củng cố.

DỰA VÀO TRẮC NGHIỆM TÂM LÝ HỌC

Trong các doanh nghiệp phương Tây, việc chiêu mộ và tuyển chọn nhân viên còn có sự tham gia của các nhà tâm lý học.

Ví dụ, một doanh nghiệp tổ chức kiểm tra năng lực lãnh đạo của ứng viên, nhà tâm lý học đưa ra yêu cầu là trong một căn phòng, ứng viên xếp những khối gỗ có kích thước và hình dạng khác nhau thành hình lập phương có cạnh 2m trong vòng 10 phút. Đúng lúc này có hai người công nhân tình cơ đi qua, ứng viên liền gọi họ vào giúp đỡ. Trên thực tế, hai người này là do nhà tâm lý học cử đến, họ rất nhiệt tình giúp đỡ, nhưng thường gây thêm rắc rối do vụng về, có khi lại rất cẩu thả, lại hay phàn nàn, nói những điều khó nghe. Nhà tâm lý học đứng bên cạnh quan sát, khi cần thiết lại đưa ra những đánh giá tiêu cực đối với công việc mà ứng viên đang làm với mục đích làm họ bị ức chế.

Từ những cuộc trắc nghiệm như vậy, lãnh đạo doanh nghiệp có thể quan sát được năng lực làm việc của ứng viên. Kết quả, các ứng viên dùng nhiều phương thức khác nhau để xử lý tình huống kể trên: có người yêu cầu công nhân đứng sang một bên, để họ tự tay làm. Có người trở thành kẻ độc tài, khoa chân chỉ tay công nhân làm việc. Còn có người quên hẳn vai trò lãnh đạo, nghe theo sự chỉ huy của công nhân. Rất nhiều ứng viên lại đánh mất đi sự tự kiềm chế bản thân trong quá trình giải quyết công việc đơn giản này. Nếu không nhận ra những điều này thì khi họ làm lãnh đạo sẽ gây tổn thất lớn cho doanh nghiệp.

Do đó, phương pháp chọn người một cách khoa học, có hiệu quả là vô cùng quan trọng. Vậy các bước chọn người như thế nào là hợp lý?

Trước tiên phải tiến hành phân tích công việc và người thực hiện công việc. Người lãnh đạo phải xác định được nội dung, phạm vi, kỹ năng, chức trách của công việc. Chỉ khi đó họ mới dễ dàng tiến hành công tác tuyển dụng, lựa chọn, đánh giá, huấn luyện và đào tạo.

Tiếp theo là tiến hành công tác tuyển dụng. Điểm mấu chốt ở đây là phải nói rõ ưu khuyết điểm của đơn vị cho người ứng tuyển.

Thứ ba là thực hiện việc tuyển người. Một giám đốc muốn tìm trợ

lý, phòng nhân sự chọn được năm người, đều tốt nghiệp đại học, có năng lực khiến vị giám đốc phân vân không biết phải chọn ai. Nhà tâm lý học giúp ông ta thiết kế một chương trình phỏng vấn, trong đó hỏi các ứng viên vì sao muốn chuyển đến bộ phận này làm việc, có thể mang lại cho bộ phận này lợi ích gì. Trước đây có những kinh nghiệm thành công và thất bại gì, trong tương lai có kế hoạch cá nhân như thế nào... Ngoài ra, nhà tâm lý học còn đưa ra hai tình huống công việc, yêu cầu ứng viên đưa ra phương án giải quyết. Thông qua những phương pháp này, có thể hiểu toàn diện năng lực xử lý công việc và con người của các ứng viên, có năng lực tiềm ẩn gì, có hoài bão gì không...

Bên cạnh đó, khi lựa chọn nhân tài, người lãnh đạo thường có tâm lý đi tìm người giỏi nhất, trên thực tế nên đi tìm người thích hợp nhất. Một kỹ sư ưu tú chưa chắc đã là người quản lý tốt.

Trong những năm 80 của thế kỷ XX, một nhà tâm lý học ở Mỹ qua nhiều năm nghiên cứu đã đề ra "thuyết thành công nhờ sự lạc quan". Thuyết này cho rằng một người tự tin, lạc quan thường dễ đạt thành công hơn những người thiếu tự tin, bi quan, cho dù hai người này có trí tuệ và năng lực như nhau.

Một công ty tiến hành theo dõi, khảo sát cứu lần lượt năm người đảm nhiệm chức vụ giám đốc bộ phận marketing. Kết quả chỉ rõ, trong bài trắc nghiệm tinh thần lạc quan, người "siêu lạc quan" hoàn thành công việc tốt hơn. Trong năm đầu tiên đảm nhiệm chức giám đốc, thành tích kinh doanh của những người này cao hơn 21% so với người "lạc quan ở mức bình thường", năm thứ hai cao hơn 57%. "Trắc nghiệm lạc quan" đã được nhiều công ty công nhận và trở thành một phương pháp tuyển dụng lãnh đạo phổ biến.

Chương V

Giữ chân nhân tài
Xây dựng kho dự trữ nhân tài

** Bí quyết quản lý của lãnh đạo doanh nghiệp có hai điểm: một là giảm thiểu người thừa, hai là tăng thêm nhân tài.*

** Chiến lược giữ chân nhân tài không chỉ dựa vào bộ phận nhân sự mà phần lớn là do các giám đốc bộ phận thực hiện.*

** Người lãnh đạo không những phải có đức chiêu mộ nhân tài, mà còn phải có lòng giữ chân nhân tài.*

** Sự quan tâm giúp đỡ nhân tài vào thời điểm then chốt thường quan trọng hơn sự "quan tâm" thông thường.*

DÁM BỎ NGHÌN VÀNG MUA ĐẦU NGỰA

Thời Chiến Quốc, quân Tề đánh chiếm nước Yên, dân chúng nước Yên không cam tâm chịu mất nước nên đã tập hợp binh tướng đánh bại quân Tề, tìm thái tử lập lên làm vua, tức Yên Chiêu Vương.

Đối mặt với đất nước hoang tàn sau chiến tranh, Yên Chiêu Vương quyết tâm bằng mọi giá chiêu mộ người hiền tài. Chiêu Vương mời Quách Ngụy đức cao vọng trọng lập kế sách chiêu mộ hiền tài. Quách Ngụy suy nghĩ hồi lâu, rồi kể cho Chiêu Vương một câu chuyện đại ý là: Xưa có một ông vua có sở thích sưu tầm thiên lý mã, phái người đi khắp nơi tìm kiếm, suốt ba năm trời vẫn chưa

tìm được. Có người hầu cận nghe nói ở một nơi rất xa có con thiên lý mã, liền bẩm báo lại với nhà vua. Nhà vua đưa 1.000 lạng vàng đi mua ngựa, không ngờ rằng, đến nơi con thiên lý mã này đã chết. Người hầu cận này lấy ra 500 lạng vàng mua cái đầu ngựa mang về cho nhà vua. Vừa nhìn thấy cái đầu ngựa, nhà vua nổi giận đùng đùng, cận thần đó liền giải thích rằng: "Đức vua bố cáo thiên hạ tìm mua thiên lý mã, giờ đây người trong thiên hạ biết người bỏ tiền ra mua cả ngựa chết, vậy thì sao phải lo không có người mang ngựa sống dâng lên?" Quả nhiên đúng như lời người hầu cận nói, tin nhà vua bỏ tiền ra mua cả đầu ngựa truyền đi, người trong thiên hạ đều cho rằng nhà vua là người vô cùng yêu quý ngựa, trong chưa đầy một năm, có nhiều người từ khắp nơi đến dâng thiên lý mã.

Quách Ngụy khuyên Chiêu Vương rằng, chỉ có nhún nhường đối đãi với nhân tài thì mới thu hút người có tài trí tìm đến. Nghe được những lời này, Chiêu Vương vô cùng trọng dụng Quách Ngụy, đồng thời lập "Hoàng kim đài" tức đài chiêu hiền chiêu mộ nhân sỹ bốn phương. Nước Yên dần lớn mạnh, trở thành một trong bảy cường quốc thời Chiến Quốc.

Câu chuyện này đã có những gợi mở cho các lãnh đạo doanh nghiệp thời nay:

Thứ nhất, tuyển chọn anh tài phải có thành ý. Chớ nên cho rằng chiêu hiền đãi sỹ chỉ là phẩm cách cá nhân do nhà chính trị xưa nghĩ ra, mà nó cũng là một phương pháp vô cùng hiệu quả trong việc tuyển chọn nhân tài.

Thứ hai, tuyển chọn nhân tài trước tiên phải tạo dựng hình tượng mình là người coi trọng và yêu quý nhân tài. Lấy hình tượng trọng dụng nhân tài để thu hút nhân tài là phương pháp tốt nhất. Trên thực tế nó bao hàm cả quá trình làm thế nào trọng dụng nhân tài hiện có, đồng thời thỏa mãn điều kiện phát huy tài năng, cuối cùng giúp họ đạt được thành công.

Thứ ba, đích thân lãnh đạo phải dốc sức vào việc tuyển chọn nhân tài. Người lãnh đạo không đích thân tuyển chọn sẽ không có được nhân tài.

Thứ tư, cần đầu tư tiền bạc, công sức để tuyển chọn nhân tài. Người lãnh đạo quyết tâm tuyển chọn và dùng người thì cho dù có phải bỏ ra tiền triệu, thậm chí tiền tỉ cũng sẽ cảm thấy hợp lý. Việc tuyển chọn nhân tài ngày nay nếu không có tiền sẽ không thể thành công. Tiền bạc, thời gian, lòng nhiệt tình là điều không thể

thiếu.

Thứ năm, tuyển chọn nhân tài phải thông qua các kênh thông tin tuyên truyền. "Hoàng kim đài" còn gọi là "Đài chiêu hiền", ngày nay được không ít doanh nghiệp xây dựng thông qua các phương tiện thông tin đại chúng nhằm tuyển dụng nhân tài ở khắp mọi nơi. Thời kỳ đầu sáng lập, danh tiếng của doanh nghiệp chưa đủ lớn nên rất ít nhân tài có thể biết để tìm đến, do đó cách làm tốt nhất là sử dụng các phương tiện truyền thông làm "Hoàng kim đài", để tuyên truyền thông tin rộng khắp.

NƯỚC MỸ THU ĐƯỢC NGUỒN LỢI LỚN NHỜ "NHẬP KHẨU" NHÂN TÀI

Dùng lễ để tuyển dụng nhân tài là biện pháp sau khi đã tìm hiểu đối tượng nhân tài cụ thể mà doanh nghiệp đó cần, rồi bằng sự quan tâm, dùng lễ đối đãi, tìm mọi cách để tuyển dụng được nhân tài đó. Tích Lưu Bị thời Tam Quốc ba lần đến lều tranh mời Gia Cát Lượng hay chuyện nước Mỹ ba lần mời nhà vật lý học Albert Einstein chắc hẳn nhiều người biết. Đầu những năm 30 của thế kỷ XX, nhà giáo dục nổi tiếng người Mỹ Abraham Flexner quyết tâm thực hiện cải cách giáo dục. Khoản tiền lớn từ một nhà triệu phú quyên tặng ông đã thành lập Viện Khảo cứu và Giáo dục tại thành phố Princeton xinh đẹp. Ông đi khắp nơi tìm các học giả nổi tiếng thế giới về làm việc cho viện. Đầu năm 1932, khi Albert Einstein đến giảng dạy tại Học viện Công nghệ California, Abraham Flexner lập tức đến thăm, đồng thời mời Einstein về giảng dạy nhưng Einstein không đồng ý. Sau này, Einstein đến Anh giảng dạy, Abraham Flexner tiếp tục đến Anh tìm gặp Einstein một lần nữa để đề nghị Einstein về làm việc tại viện nhưng Einstein vẫn không đồng ý. Abraham Flexner vẫn không từ bỏ ý định. Mùa hè năm đó, Einstein từ Anh trở về nhà, Abraham Flexner lại đến gặp lần thứ ba và khẩn khoản mời Einstein. Einstein cảm kích trước lời mời chân thành của Abraham Flexner nên cuối cùng đã đồng ý về làm giáo sư giảng dạy ở Viện Khảo cứu và Giáo dục Princeton đến cuối đời, từ đó nước Mỹ trở thành trung tâm về vật lý của thế giới.

Dùng chế độ đãi ngộ đặc biệt để thu hút nhân tài điển hình nhất phải nói đến nước Mỹ. Năm 1945, quân Đồng minh đánh chiếm Berlin, khi quân đội các nước đem toàn bộ thiết bị máy móc của Đức về nước thì Chính phủ Mỹ lại cử hàng loạt máy bay đến Đức để chở các nhà khoa học, kỹ sư, nhân viên kỹ thuật là tù binh đưa về Mỹ. Sau khi kiểm tra và đánh giá, Chính phủ Mỹ liền đưa ra

hàng loạt đãi ngộ đặc biệt để họ tình nguyện làm việc cho Mỹ. Những nhà khoa học người Đức đóng vai trò rất lớn trong sự phát triển khoa học kỹ thuật của Mỹ sau chiến tranh. Tuy mang tính chất ép buộc nhưng việc dùng chế độ đãi ngộ đặc biệt để tuyển dụng nhân tài là một chiêu vô cùng lợi hại mà người Mỹ đã sử dụng hiệu quả. Nhờ sự đãi ngộ đặc biệt này, nước Mỹ đã có được rất nhiều nhân tài, đồng thời phát huy được tác dụng rất lớn. Mọi người đều biết rằng Henry Alfred Kissinger người Do Thái, Brzeziski người Ba Lan, đều là những chính trị gia nổi tiếng ở Mỹ. Trong Thế chiến thứ hai, 10 vị giáo sư trong kế hoạch nghiên cứu chế tạo, nghiên cứu khoa học của Mỹ thì chỉ có một người Mỹ. Trong những người Mỹ đoạt giải Nobel vật lý, có 6 người là di dân từ châu Âu. Trong chương trình thám hiểm mặt trăng Apolo, đội ngũ kỹ sư phần lớn là người nước ngoài, 1/3 trong số đó là người Trung Quốc. Theo thống kê, từ năm 1946 đến 1974, Mỹ áp dụng chế độ đãi ngộ đặc biệt, chiêu mộ tổng cộng 240.000 "nhân vật cao cấp" là các nhà khoa học, kỹ sư, bác sỹ. Theo tiết lộ của nghị sỹ John Henry Holland, nước Mỹ đã kiếm được 12 tỉ đôla từ các quốc gia trên thế giới (một người ở Mỹ từ nhỏ đến khi tốt nghiệp đại học, kinh phí giáo dục của chính phủ đầu tư vào khoảng 50.000 đôla, 240.000 người là 12 tỉ đôla). Đây đúng là một vụ kinh doanh một vốn bốn lời.

BAO DUNG ĐỂ BẢO VỆ NHÂN TÀI

Trên thế giới không có vàng nguyên chất, không có người hoàn mỹ. Trong những nhân tài được mọi người công nhận cũng rất khó có thể tìm ra được người toàn mỹ.

Gia Cát Lượng là quân sư đắc lực cho Lưu Bị, nhưng nếu để ông cầm đao giết địch thì sẽ như thế nào? Ở dưới nước Lý Quỳ không thắng được Trương Thuận, nhưng lên trên bờ thì Trương Thuận không phải là đối thủ của Lý Quỳ. Có thể thấy rằng, nhân tài có ưu điểm, tất cũng sẽ có nhược điểm. Mà thường thường ưu điểm càng nổi trội thì nhược điểm càng lộ rõ. Người có tài thường không câu nệ tiểu tiết, kẻ có tài năng đặc biệt thường có thói quen sở thích kỳ quặc khác người. Nhân tài có kiến thức hiểu biết của riêng mình nên tất nhiên sẽ tự tin và giữ chính kiến. Nhân tài chuyên tâm nghiên cứu, làm việc tất sẽ không có thời gian, tâm trí cho các mối quan hệ xã hội, cũng thường ngây ngô, không hiểu nhân tình thế. Vì vậy có thể họ không nể mặt lãnh đạo, không khéo léo, thường hay nói thẳng. Do đó người quản lý phải có tấm lòng rộng lượng, bao dung với nhân tài, biết nhẫn nhịn trước những thói quen và nhược điểm của họ. "Không nhẫn nhịn được việc nhỏ, tất hỏng

việc lớn" là châm ngôn mà người lãnh đạo doanh nghiệp hiện đại phải biết rõ.

Giữ chân nhân tài Trong *Hàn Thi ngoại truyện* có một câu chuyện như sau: Một lần Sở Trang Vương mở tiệc mừng công, gọi phi tần sùng ái nhất là Hứa Cơ ra chúc rượu các đại thần. Bỗng nhiên một cơn gió thổi tắt hết đèn nến. Lúc này, có người nhân cơ hội nắm tay áo và sờ tay Hứa Cơ. Hứa Cơ nhanh tay túm được dải mũ của người đó khiến cho người này sợ hãi phải buông tay. Hứa Cơ chạy lại trước mặt Sở Trang Vương yêu cầu tìm và trị tội người này. Sở Trang Vương lập tức nói: "Hãy khoan thắp nến, tất cả mọi người mau bứt đứt dải mũ xuống." Hứa Cơ không hiểu ý của ông, Sở Trang Vương giải thích rằng: "Rượu say sinh ra hành động cợt nhả là lẽ thường tình, nếu tra xét xử lý sẽ làm tổn thương kẻ sỹ, khiến cho quần thần mất vui." Hai năm sau, Sở, Tấn giao tranh, có một người tên là Đường Giảo chiến đấu vô cùng dũng mãnh. Sở Trang Vương hỏi anh ta vì sao lại hết lòng xả thân quên mình như vậy. Người này nói: "Thần chính là người bị bứt đứt dải mũ trên điện." Rõ ràng Đường Giảo muốn báo đáp ơn Sở Trang Vương không tra xét vụ mạo phạm Hứa Cơ năm đó.

Đối với nhân tài, người lãnh đạo không những phải khoan dung mà còn phải có tâm bảo vệ nhân tài. Đa số nhân tài có nhận thức hơn người, một số người dám sáng tạo ra cái mới, nhưng lại bị coi là "tà thuyết dị đoan", có người thậm chí bị coi là làm điều gàn dở. Vì vậy, trong một số vấn đề, những nhân tài này có thể sẽ đứng "đối lập" với người khác ở một mức độ nào đó.

Nhân tài có thể đạt được thành tích hơn người, nên khó tránh khỏi bị người khác đố kỵ. Một số nhà quản lý không có tâm học hỏi mà còn có lòng đố kỵ, coi thành công của người khác là nấm mồ chôn bản thân mình, nên đối với nhân tài họ không những không giúp đỡ, mà còn đẩy nhân tài vào đường cùng. Có người lại không phục người trước đây ngang vai vế nhưng nay cao hơn mình, trong lúc trà dư tửu hậu buôn chuyện, muốn đưa đẩy đến tai cấp trên, gây nên thông tin thật giả, thị phi lẫn lộn. Ngoài ra, không phải ai cũng là người hoàn mỹ, đặc biệt là người có sở trường trên một phương diện nào đó, có thể có khuyết điểm, thiếu hụt ở trên phương diện khác, gặp trường hợp như vậy, một người lãnh đạo giỏi phải dũng cảm đứng lên, dẹp tan dị nghị, bảo vệ nhân tài. Thực tế cho thấy chỉ khi "dám dùng và bảo vệ nhân tài" bạn mới có thể đào tạo được nhiều nhân tài hơn.

TRỞ THÀNH NGƯỜI TUYỂN CHỌN XUẤT SẮC

Trước khi bắt đầu tuyển chọn nhân tài cần phải xem kỹ yêu cầu đối với vị trí tuyển dụng. Một số nhà lãnh đạo sai lầm cho rằng, kết quả các hạng mục kiểm tra đánh giá ứng viên đều phải vượt qua mức trung bình. Nếu áp dụng phương pháp này, rất có khả năng bạn mất đi một nhân tài có thể làm nên thành tích xuất sắc trong công việc.

Cuộc phỏng vấn của bạn với ứng viên là một cuộc nói chuyện "đánh giá" lẫn nhau. Ứng viên vì muốn có được công việc này tất sẽ có sự đầu tư chuẩn bị để được bạn nhận vào làm việc.

Không nên hỏi những câu hỏi khó mà ứng viên không thể trả lời được. Dưới đây là những câu hỏi cần phải tránh:

"Vì sao bạn muốn đến đây làm việc?"

"Làm thế nào chứng minh được bạn có thể đảm nhiệm được công việc này?"

"Phải chăng bạn có hứng thú với công việc này vì mức lương?"

Những câu hỏi kém thông minh ở trên sẽ khiến cho bạn trở thành người phỏng vấn tồi. Bạn cần phải tìm cách khiến cho ứng viên cảm thấy bớt căng thẳng rồi mới nói chuyện. Mục đích của bạn là tìm hiểu con người ứng viên, tránh cách nhìn truy xét. Tốt nhất bạn nên hỏi một số vấn đề không quan trọng để cho đối phương không bị căng thẳng. Nếu bạn muốn đưa ra một vài câu hỏi khó, có thể đợi đến khi ứng viên hết căng thẳng. Dưới đây là ví dụ một cuộc phỏng vấn, giả sử ứng viên là cô A.

"Chào chị, trong đơn ứng tuyển của chị, tôi được biết sở thích của chị là tranh sơn dầu, tôi thỉnh thoảng cũng vẽ tranh sơn dầu. Điều gì khiến chị có hứng thú với tranh sơn dầu vậy?"

Câu hỏi như trên có thể đạt được một vài mục đích, tức hai bên có một điểm chung. Bạn có thể để cô A đó nói về bản thân và sở thích của cô ấy. Bạn khiến cho cô A biết rằng, ngoài công việc ra, bạn còn quan tâm đến bản thân cô ấy, đây là sự quan tâm giữa con người với nhau. Việc xây dựng mối quan hệ như vậy là rất quan trọng. Nếu sau này cô A cùng làm việc với bạn, đó sẽ là một sự khởi đầu tốt. Cho dù sau này cô ấy không được tuyển dụng, cô ấy cũng sẽ có được ấn tượng tốt về bạn và công ty của bạn.

Trước khi nói về công việc, hãy dành một vài phút nói về sở thích cá nhân của ứng viên là một phương pháp phỏng vấn hay. Khi thời cơ chín muồi, giả sử cô ấy có khả năng được tuyển dụng, bạn

có thể giới thiệu một chút về công ty. Tiếp theo cho cô ấy biết mục tiêu của các bạn là gì, nhưng chớ nên dành quá nhiều thời gian vào việc thống kê các con số. Có thể giới thiệu nhiều một chút về mối quan hệ giữa công ty với nhân viên và tình hình đặc biệt về bộ phận của bạn để cô ấy có một khái niệm sơ bộ về công ty.

Vấn đề bạn cần phải quyết định đó là ứng viên có phù hợp với tiêu chuẩn tuyển dụng của công ty hay không.

Trong quá trình phỏng vấn, bạn cần phải thăm dò thái độ của ứng viên. Ứng viên này có đưa ra những vấn đề liên quan đến công việc hay không, như cơ hội thăng tiến, công ty có mang lại cơ hội đào tạo hay không?

Hoặc những vấn đề nhỏ khác như: thời gian làm việc, ngày nghỉ phép,...

Những vấn đề này rất có khả năng được ứng viên nêu ra trong quá trình phỏng vấn, hãy chú ý xem ứng viên đưa ra câu hỏi nào trước vì điều đó có thể giúp bạn tìm hiểu được thái độ của họ.

Bạn phải phân tích câu hỏi của ứng viên một cách thỏa đáng. Nếu họ hỏi về lịch làm việc trước, bạn có thể hiểu rằng có khả năng ứng viên có con nhỏ nên họ nghĩ đến thời gian chăm sóc con cái. Nếu vấn đề thứ hai ứng viên hỏi đến là công việc hoặc cơ hội thăng tiến, vậy thì ứng viên này không phải là người chỉ quan tâm đến phúc lợi cá nhân.

Có ứng viên rất muốn có được công việc này, khi ứng tuyển họ tỏ rõ ý muốn được làm việc lâu dài. Nhưng nếu đó là một kỹ sư công trường có kinh nghiệm, mà lại muốn ứng tuyển vào vị trí làm việc trong văn phòng, vậy thì một khi bên ngoài có cơ hội anh ta sẽ lập tức quay trở lại vị trí kỹ sư công trường. Nếu anh ta đồng ý làm việc lâu dài trong công ty bạn, chắc hẳn anh ta sẽ vô cùng buồn bực, không toàn tâm toàn ý với công việc. Vì vậy, nếu bạn quyết định tuyển dụng nhân viên có kinh nghiệm, bạn phải dự tính được trong tương lai rất có khả năng mất anh ta.

GIỮ NGƯỜI KHÔNG KHÓ?

"Tuyển người đã khó, giữ người càng khó hơn" là nhận thức chung của các nhà quản lý hiện đại. Vì vậy, việc tìm kiếm và áp dụng một vài phương pháp giữ người là điều tất yếu.

Những năm gần đây, các công ty lớn trên thế giới đều cố gắng

hoàn thiện cơ chế tuyển dụng để thu hút nhiều nhân tài hơn. Nhưng cố gắng thế nào thì cũng có nhiều nhân tài lặng lẽ ra đi. Một công ty càng mất đi nhiều nhân viên sẽ càng cần tìm kiếm nhân tài mới nhiều hơn. Nhu cầu dùng người của các công ty mang lại nhiều cơ hội hơn cho những người trẻ thông minh, nhạy bén, năng động. Ngày nay, dù những công ty nhỏ mới nổi, hay những công ty lớn làm ăn phát đạt đều thấy rằng việc thu hút nhân tài ngày càng khó khăn, vì các đối thủ cạnh tranh ào ào đưa ra những phương pháp dùng người tương tự nhau, thậm chí tăng thêm nhiều chế độ ưu đãi.

Mối quan hệ giữa việc thu hút và giữ chân nhân tài thoạt nhìn rất đơn giản nhưng nhiều công ty một mặt liên tục tuyển dụng, một mặt lại để mặc việc chảy máu chất xám. Liên tục tuyển dụng nhân viên mới thường sẽ khiến cho doanh nghiệp luôn rơi vào trạng thái chỉ lo tìm người, dẫn đến hiệu quả và lợi ích kinh tế của doanh nghiệp sụt giảm. Ngày nay các phương pháp quản lý nhân tài ngày càng nghiêm ngặt, yêu cầu ngày càng cao, mà những công ty săn đầu người ngày một nhiều. Công ty của bạn nếu không giữ chân được nhân tài tất sẽ phải trả giá rất đắt vì điều đó. Các giám đốc nhân sự dự tính rằng, nếu xét tất cả các nhân tố, bao gồm cả yếu tố nhân viên rời bỏ công ty, hiệu suất làm việc của nhân viên mới đang trong thời gian thử việc, thì chi phí cho tuyển dụng nhân viên mới thậm chí lên đến 150% tiền lương của nhân viên đã nghỉ việc. Mà chi phí cho việc tuyển nhân viên mới không chỉ dừng lại ở đây. Tài sản của nhiều công ty được tính ở vốn tri thức, mà một bộ phận lớn vốn tri thức nằm trong đầu của nhân viên trong công ty. Nhưng rất nhiều công ty, doanh nghiệp vẫn không nhận thức được rằng tri thức là một loại tài sản vô giá.

Những người quản lý giỏi đều biết vận dụng sách lược khôn khéo sáng suốt để giữ lòng người, nhưng họ cũng biết rằng chỉ dựa vào tiền bạc thì không thể giữ chân được nhân tài.

Bước vào thời đại kinh tế tri thức, cạnh tranh thị trường vốn ngày càng quyết liệt. Điều này khiến cho thị trường việc làm toàn cầu dao động mạnh. Đa số các công ty 10 năm trước đây tuyên truyền mạnh mẽ quan điểm rằng: đừng nên chỉ làm một công việc cả đời, phải nỗ lực và tự học thêm kỹ năng mới để làm kế hoạch dự phòng khi bị sa thải trong tương lai.

GIỮ NGƯỜI HƠN LÀ TUYỂN NGƯỜI

Lý thuyết quản lý truyền thống cho rằng sự luân chuyển nhiều

lần của nhân viên là suối nguồn cho sức sống của doanh nghiệp, là tiền đề cơ bản cho sự tồn tại của doanh nghiệp, vì vậy họ cười nhạo "cơ chế tuyển dụng trọn đời" của Nhật Bản. Nhưng ngày nay tư tưởng này đã gặp phải thách thức.

Tác giả của "lý thuyết Z" - William Ouchi chỉ ra rằng: "Quản lý doanh nghiệp ở Mỹ có "tính khác biệt", "tính lưu động", "chủ nghĩa cá nhân" nên trong môi trường quản lý này, nhân viên luân chuyển nhiều lần. Tỉ lệ bổ khuyết của nhân viên trong các công ty của Mỹ gấp 4 đến 8 lần so với Nhật Bản. Sự luân chuyển của lượng lớn nhân viên dẫn đến chi phí bồi dưỡng đào tạo tăng cao, thúc đẩy con người chạy theo sự thăng tiến mà quên đi mục tiêu của công ty, từ đó khiến họ gặp khó khăn trong giao tiếp xã hội, thiếu đi sự hợp tác trong công việc. Mối quan hệ giữa doanh nghiệp và nhân viên không khăng khít, hai bên thiếu đi cảm giác tin tưởng lẫn nhau. Cơ cấu quản lý quan liêu, không có tình người, lãnh đạo quản lý kiểm soát chặt chẽ nhưng thiếu đi sự chỉ đạo sát sao và khích lệ nhân viên làm việc..." Dưới mô thức này, nội bộ doanh nghiệp giống như "người xa lạ", cho dù mỗi cá nhân đều xuất sắc nhưng không thể khiến cho mọi người lĩnh hội sâu sắc và đầy đủ tôn chỉ của doanh nghiệp cũng như việc chia sẻ gánh vác trách nhiệm, cống hiến cho doanh nghiệp. Vì vậy, ông đưa ra kế hoạch học tập người Nhật để nhân sự trong công ty được ổn định. Thứ nhất, doanh nghiệp có thể gặp tổn thất khi không cắt giảm nhân viên trong giai đoạn suy thoái, nhưng tổn thất đó có thể được bù đắp thông qua việc có được sự trung thành của nhân viên. Thứ hai, ổn định nhân sự đồng nghĩa với việc công ty duy trì được kinh nghiệm quản lý và kỹ thuật đã tích lũy trong thời gian dài, đây là điều kiện tạo ra sức cạnh tranh. Thứ ba, do trong giai đoạn suy thoái, thù lao, ngày làm việc của nhân viên bị cắt giảm, khiến cho họ cùng chia sẻ tổn thất với công ty nên vẫn có lợi cho doanh nghiệp. Vì vậy, vào thời đại cải cách kỹ thuật tăng tiến thì việc loại bỏ tư tưởng tuyển dụng nhân viên thời vụ, xác định tư tưởng ổn định nhân sự là yêu cầu cần thiết.

Vào những năm 40 của thế kỷ XX, công ty Hewlett Packard đã kiên quyết "không trở thành công ty tuyển dụng một người lại sa thải một người", đây là một quyết định vô cùng táo bạo.

Thời kỳ kinh tế suy thoái năm 1970, tình hình kinh doanh của công ty giảm mạnh, nhưng phương thức giải quyết tình thế này không phải là cắt giảm nhân viên, mà là thực hiện phương pháp giảm lương, giảm giờ làm để giảm bớt chi phí. Cả công ty từ người lãnh đạo cao nhất đến nhân viên nhất loạt giảm 10% lương, đồng thời, thời gian làm việc cũng rút ngắn đi 10%. Như vậy, công ty

không cắt giảm một người nào lại vượt qua được giai đoạn khó khăn. Sau này, toàn bộ nhân viên của công ty đều làm việc rất xuất sắc, công ty nhanh chóng trở thành một trong những công ty kinh doanh phát đạt nhất của Mỹ.

GIỮ NGƯỜI VÀO THỜI ĐIỂM KHÓ KHĂN SẼ ĐEM LẠI RẤT NHIỀU LỢI ÍCH

Đại đa số doanh nghiệp khi gặp suy thoái kinh tế sẽ dùng phương pháp cắt giảm lương, cắt giảm nhân sự. Cách làm này có rất nhiều hạn chế.

Khi gặp khó khăn, doanh nghiệp liền đổ tất cả những bất lợi lên đầu nhân viên, làm tiêu tan ý chí phấn đấu của nhân viên. Đây giống như triều đình thời cổ đại vì cắt giảm chi tiêu mà cắt giảm bổng lộc của quan lại, phương pháp này không những khiến họ sụt giảm ý chí, ở một mức độ nào đó còn thúc đẩy họ nhận hối lộ, từ đây dẫn đến những hệ lụy xấu khôn lường.

Người lãnh đạo giỏi sẽ áp dụng cách thức hoàn toàn ngược lại. Tổng giám đốc công ty IBM, ông Thomas J. Watson đã từng phải đối mặt với vấn đề thiếu hụt vốn và dư thừa nhân viên. Một số quản lý trong công ty kiến nghị cắt giảm nhân sự để vượt qua giai đoạn khó khăn, nhưng Watson kiên quyết phản đối, ông nói: "Đối với công ty, việc cắt giảm nhân viên là chính sách bất đắc dĩ để hợp lý hóa kinh doanh nhưng đối với nhân viên lại là vấn đề ảnh hưởng đến cuộc sống. Do đó, cho dù là nhân lực quá dư thừa hoặc năng lực không đủ, đều không thể dễ dàng cắt giảm." Ông Watson bắt đầu từ việc đào tạo nhân viên cũ, đồng thời không cắt giảm nhân lực.

Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là ở IBM không sa thải mà trước khi sa thải sẽ tạo điều kiện cho họ cơ hội bằng ba phương châm:

Thứ nhất, đào tạo lại nhân viên từ đầu.

Thứ hai, khi thay đổi nội dung công việc sẽ đào tạo lại.

Thứ ba, người nào gặp khó khăn trong công việc, sẽ tạo cơ hội cho họ làm việc khác.

Từ những ví dụ trên chúng ta có thể thấy rằng, là lãnh đạo, vào thời khắc then chốt phải biết cách giữ chân nhân tài, giữ ở đây là giúp họ khi gặp khó khăn. Việc "giữ" vào thời điểm then chốt sẽ

hơn hẳn sự "quan tâm" ở thời điểm bình thường.

ÁP DỤNG BIỆN PHÁP KHẨN CẤP ĐỂ GIỮ CHÂN NHÂN TÀI

"Nghìn quân dễ có, một tướng khó tìm", nhân viên ưu tú khi nghỉ việc thường làm đau đầu ban lãnh đạo. Bất kỳ doanh nghiệp nào cũng không tránh được sự công kích của đối thủ cạnh tranh. Để giữ chân nhân tài, lãnh đạo phải áp dụng những phương pháp như đối đãi công bằng, khen thưởng xuất sắc, tạo môi trường làm việc, cơ hội thăng tiến tốt.

Nhưng khi nhân viên ưu tú đưa đơn thôi việc, lãnh đạo phải làm gì để giữ được họ. Sau đây là một số cách giúp lãnh đạo giải quyết vấn đề:

1. Lập tức phản ứng ngay

Nếu muốn giữ chân nhân viên này, thì công ty phải có phản ứng đối với nhân viên đó ngay. Người lãnh đạo phải lập tức có những động thái trước, bất luận thế nào cũng không được dây dưa làm lỡ việc, ví dụ đại loại nói với họ rằng "Họp xong tôi có việc cần trao đổi với anh (chị)", đều không thể giữ chân họ. Xử lý vấn đề mang tính cấp bách có hai mục đích, đầu tiên là cho người nhân viên đó biết rằng việc của họ quan trọng hơn công việc thường ngày khác. Tiếp theo, trước khi nhân viên đó đưa ra quyết định cuối cùng, hãy để lãnh đạo nói chuyện thử xem có thể thay đổi được ý định của họ không.

2. Giữ bí mật thông tin

Giữ bí mật thông tin xin thôi việc là điều rất quan trọng đối với cả hai bên. Về phía nhân viên, đây là cách loại bỏ trở ngại để người nhân viên đó đổi ý, tiếp tục ở lại công ty. Trở ngại này có thể khiến họ khi suy nghĩ lại, sẽ do dự không quyết. Nếu các nhân viên khác không biết chuyện, người nhân viên đó tất không phải đối diện với tình huống khó xử khi họ đổi ý. Do đó trước khi công ty công bố thông tin, người nhân viên đó có thể ở lại làm việc.

3. Lắng nghe tâm tư của nhân viên

Người lãnh đạo cần ngồi lại trò chuyện với người nhân viên đó, lắng nghe và tìm ra nguyên nhân xin thôi việc rồi báo cáo lại tình hình lên cấp trên dù trong đó có những ý phê phán lãnh đạo. Mặt khác, phải tìm hiểu nhân viên của mình xem thích phương diện

nào của công ty mà mình định đến làm việc, là môi trường tốt hơn, chế độ đãi ngộ hậu hĩnh, nhịp độ công việc nhanh chậm khác nhau hay có sự thay đổi mục tiêu sự nghiệp. Đây là cơ sở quan trọng để thuyết phục nhân viên đó thay đổi ý kiến.

4. Phương án tổ chức

Khi đã thu thập được tài liệu chính xác, người lãnh đạo nên đưa ra phương án thuyết phục nhân viên ở lại. Thông thường, có hai nguyên nhân phổ biến dẫn đến nhân viên xin thôi việc: một là "động lực", tức thời gian dài làm việc trong công ty không được thuận lợi như ý, thứ hai là sự "lôi kéo" từ công ty khác, tức có tư tưởng đứng núi này trông núi nọ. Một phương án giữ chân nhân viên thành công đó là phải tập trung vào lý do nhân viên xin thôi việc, rồi đưa ra cách giải quyết cụ thể.

5. Dốc sức giành thắng lợi

Khi đã có chiến lược, kế hoạch tỉ mỉ, nên bắt tay ngay vào hành động để giữ chân nhân viên. Người lãnh đạo phải có phản ứng nhanh nhạy, tức ngay từ đầu phải khiến cho nhân viên cảm thấy rằng quyết định xin thôi việc là do hiểu lầm, công ty cũng biết đó là một sự hiểu lầm và sẽ dốc sức sửa chữa sai lầm này. Nếu thích hợp, sau khi hết giờ làm, công ty có thể mời nhân viên đi ăn, các cấp lãnh đạo đều nên tham gia. Nếu gia đình là nhân tố tác động trong việc xin nghỉ của nhân viên thì cũng mời chồng (hoặc vợ) họ cùng tham gia.

6. Tìm cách giữ chân nhân viên

Nếu phương án tổ chức kịp thời và có thể điều chỉnh một số vấn đề đã làm cho nhân viên quyết định thôi việc thì có thể thay đổi quyết định của họ. Nhiều trường hợp, chỉ là họ không hài lòng với một số phương diện nào đó trong công việc hoặc mâu thuẫn với cấp trên. Gặp trường hợp đó, lãnh đạo phải hòa giải được mâu thuẫn và nêu bật được những ưu điểm của công ty so với công ty khác để nhân viên đó lựa chọn.

7. Đánh bật đối thủ cạnh tranh

Muốn nhân viên đồng ý, hãy để họ gọi điện thoại cho đối thủ cạnh tranh từ chối công việc đối thủ đưa ra, chú ý phải biểu thị một cách dứt khoát, không cho công ty kia có hi vọng thỏa thuận lại tiền lương hoặc tiếp tục thương lượng. Nhân viên đó sẽ ở lại công ty, quyết định của họ là quyết định cuối cùng. Để nhân viên dùng cách này tỏ rõ thái độ còn có tác dụng ngăn chặn những đơn vị

khác có ý định lôi kéo người của đơn vị mình

8. Đề phòng về sau

Bước cuối cùng này cũng là bước rất quan trọng, lãnh đạo phải suy nghĩ nghiêm túc về nhân viên của mình và rút kinh nghiệm, xem từ nay về sau liệu có thể sẽ còn vấn đề gì nữa.

Đối với người lãnh đạo sáng suốt, có tầm nhìn xa trông rộng, nếu nắm vững được phương pháp giữ chân nhân tài hiệu quả như đã nói đến ở trên thì không phải lo đến việc không giữ chân được họ.

CHỚ ĐỂ THIÊN LÝ MÃ TUNG VÓ CHẠY MẤT

Vấn đề lớn nhất của việc giữ chân nhân tài là giữ những người quản lý cấp trung gian. Những người quản lý này trong vòng ba năm, sau khi đảm nhiệm chức vụ thường cảm thấy nản lòng, chùn bước, cũng rất dễ bị tác động, lung lay. Nếu chế độ đãi ngộ và lương bổng không tốt, họ sẽ nhanh chóng rời bỏ. Nhưng những người quản lý có thâm niên từ ba đến tám năm mới thực sự khiến cho người khác phải lo lắng nhất. Họ thông thường ở độ tuổi 40, là những người rất có năng lực, giàu tinh thần sáng tạo, vô cùng quan trọng trong công ty, làm việc cần mẫn nhưng lại rất ít khi được khen thưởng, đề bạt nên họ thất vọng.

Nhiều công ty cho rằng việc đưa ra điều kiện giữ chân nhân tài là vô cùng khó khăn. Những điều kiện này bao gồm mức độ hài lòng đối với công việc, hòa mình vào tập thể, năng lực xử lý tốt mối quan hệ công việc và cuộc sống, cơ hội phát triển của cá nhân. Nhưng nghệ thuật và kinh nghiệm giữ chân nhân tài cho ta biết rằng, những điều kiện này tuy rất trừu tượng, hơn nữa khó có thể định lượng được nhưng lại vô cùng quan trọng. Vì vậy, tuy một số kế hoạch giữ chân nhân tài chủ yếu bao gồm tăng lương, thưởng, phụ cấp và những đãi ngộ đặc biệt giúp cho cuộc sống được thoải mái hơn, nhưng chiến lược quan trọng hơn cả là lấy kế hoạch phát triển làm trọng tâm. Mà kế hoạch này không phải là kiểu kế hoạch ở những năm 80 của thế kỷ XX. Thời đó rất nhiều công ty quyết định chủ quan rằng nhân viên ở trên cương vị công việc nào sẽ nhận được bồi dưỡng đào tạo tương ứng. Quan điểm này cũng không giống với quan điểm của những doanh nghiệp vào đầu năm 90 của thế kỷ XX: Công ty coi nhân viên là người tự do, yêu cầu họ tự bỏ tiền ra để nâng cao kỹ năng. Hiện nay quan điểm này đã khác.

Ngày nay lãnh đạo công ty sẽ nói với nhân viên: “Công ty sẽ tạo

điều kiện cho các bạn phát triển và nâng cao trình độ. Công ty sẽ mở các lớp bồi dưỡng nhằm giúp các bạn bắt kịp với sự phát triển của thời đại, chúng tôi sẽ cố vấn, đánh giá và giúp đỡ các bạn có được cơ hội thăng tiến." Như vậy, nhân viên không cần phải rời bỏ công ty và có thể tìm được vị trí thích hợp hơn.

Điều đáng chú ý là kế hoạch mới này đã phát huy hết năng lực của các lớp nhân viên, sớm cho họ cơ hội thăng tiến và sắp xếp vào các công việc khác nhau, từ trong nội bộ công ty đào tạo ra lớp người lãnh đạo mới trong tương lai.

Ví dụ, trong công ty dầu mỏ Shell của Mỹ, các nhân viên quản lý đều được tuyển chọn sàng lọc từ trong nội bộ, nhằm phát hiện những nhân tài quản lý trong tương lai, cho họ tham gia lãnh đạo nghiệp vụ toàn cầu mới. Mỗi người mới trong kế hoạch phát triển này luân phiên làm việc tại những bộ phận chức năng khác nhau của công ty, đồng thời mỗi người đều phối hợp với "người đỡ đầu" do giám đốc (nhưng không phải là cấp trên của người đó) đảm nhận.

Song cho dù là phương pháp tốt nhất cũng có khi gặp phải thất bại, nhân vật quan trọng vẫn rời bỏ công ty, mọi nỗ lực giữ chân đều không có tác dụng. Sau một thời gian nhân viên rời công ty, công ty nên gọi điện cho họ, hỏi xem nguyên nhân họ rời bỏ công ty là gì. Hoặc quan tâm, nỗ lực thuyết phục nhân viên quay lại công ty. Khi lần đầu tiên tuyển dụng, có thể do chưa tìm hiểu kỹ mà bạn không biết được giá trị của họ nên đưa ra lời đề nghị chưa tương xứng, nhưng lần thứ hai này có khả năng bạn sẽ chiêu mộ lại được.

VẬN DỤNG LINH HOẠT NGUYÊN TẮC TĂNG GIẢM

Bí quyết quản lý của người lãnh đạo doanh nghiệp có hai điểm nổi bật: một là giảm thiểu nhân viên không phù hợp; hai là, tăng cường nhân tài. "Nguyên tắc tăng giảm này" vô cùng thiết thực, nhưng không phải dễ thực hiện vì:

> Thứ nhất, nhiều nhân viên chưa đủ năng lực đảm nhiệm trọng trách được thăng chức. Điều này dẫn đến nhân tài không có cơ hội thăng tiến sẽ rời bỏ công ty.
>
> Thứ hai, nhiều nhà quản lý doanh nghiệp ngại đưa ra những yêu cầu quá cao đối với nhân viên hoặc bỏ qua

những lỗi lầm của nhân viên vì họ sẽ rời bỏ công ty.

Thông thường doanh nghiệp tiến hành kế hoạch cắt giảm đều dựa trên chi phí nhân sự, định mức kinh doanh, bố trí dùng người và chất lượng nhân lực.

1. Tính toán chi phí nhân sự

Thông thường chi phí nhân sự của một doanh nghiệp chiếm 10%-20% tổng chi phí, nếu vượt quá tiêu chuẩn này, doanh nghiệp sẽ tinh giản để giảm chi phí nhân sự.

Lấy một doanh nghiệp nổi tiếng làm ví dụ, doanh nghiệp này có gần 2.000 nhân viên, hàng năm chi phí nhân sự khoảng 1,7 triệu đôla, mà doanh nghiệp này mỗi năm lỗ 700 triệu đôla. Nếu giảm chi phí nhân sự xuống còn 1 triệu đôla thì doanh nghiệp mới hòa vốn.

Từ đây tính toán ngược lại, doanh nghiệp sẽ phải cắt giảm 650 người, còn lại 1.300 người là quy mô thích hợp nhất cho doanh nghiệp.

2. Chi phí định mức kinh doanh

Một số doanh nghiệp trong quá trình giảm biên chế thường tìm doanh nghiệp có định mức kinh doanh gần tương đương làm tiêu chuẩn so sánh. Vì sao định mức kinh doanh giống nhau nhưng số lượng nhân sự lại cao hơn rất nhiều, sau đó cắt giảm "nhân lực dư thừa". Hoặc hạch toán giá trị sản lượng trung bình của mỗi nhân viên so sánh với doanh nghiệp kia, sau đó quyết định cắt giảm bao nhiêu nhân viên.

3. Tính toán bố trí nhân sự

Các doanh nghiệp thường tiến hành điều tra rộng rãi trong cùng ngành nghề, so sánh đưa ra số lượng người thích hợp. Ví dụ, bộ phận nhân sự thông qua điều tra trong cùng ngành nghề thấy rằng cứ 150 người thì có một người quản lý, giả sử số người của doanh nghiệp vượt qua tiêu chuẩn này thì sẽ tiến hành cắt giảm.

4. Đánh giá chất lượng nhân lực

Phương pháp này dựa vào tiêu chuẩn đặt ra của doanh nghiệp, phân loại, bình xét nhân viên thành ba cấp A, B, C.

Nhân viên loại A là người có năng lực, có cống hiến rất lớn cho

doanh nghiệp, xếp họ vào bộ phận không thể cắt giảm.

Nhân viên loại B là nhân viên có năng lực, cũng có cống hiến nhất định cho công ty, đưa vào diện có thể cắt giảm hoặc không cắt giảm.

Nhân viên loại C vừa không có năng lực, lại chưa có cống hiến gì, dạng nhân viên này tất phải đưa vào danh sách cần phải cắt giảm. Sau đó lấy cấp A phân thành ba cấp là AA, AB, AC; cấp B phân thành BA, BB, BC; cấp C phân thành CA, CB, CC, tổng cộng có 9 cấp, sau đó lãnh đạo dựa vào đó để cắt giảm.

Trên đây là một số phương pháp đơn giản cắt giảm nhân sự. Trong thực tế các doanh nghiệp đều đặt ra chỉ tiêu cắt giảm nhân sự cụ thể, sau đó áp dụng phương pháp phù hợp.

Chương VI

Tín nhiệm

Tín nhiệm cấp dưới sẽ được họ trung thành

** Tín nhiệm cấp dưới là thành công bước đầu của người lãnh đạo.*

** Chỉ có tôn trọng nhân cách và thành quả lao động của người khác mới có thể đoàn kết được mọi người và nhận được sự tôn trọng của họ.*

** Tín nhiệm cấp dưới sẽ giúp họ tự tin để cố gắng làm việc hiệu quả hơn.*

** Khống chế và kiểm soát cấp dưới là việc vô nghĩa, bạn hãy "tin rằng nhân viên có thể có ý tưởng hay hơn mình."*

TÍN NHIỆM LÀ CƠ SỞ CỦA SỰ TRUNG THÀNH

Ai cũng có lòng tự tôn và danh dự. Khi nhận được sự tôn trọng của mọi người và xã hội, chúng ta sẽ có cảm giác gọi là lực hướng tâm, sẵn sàng hợp tác với mọi người và xã hội. Nhưng khi lòng tự tôn bị mọi người và xã hội xâm phạm, chúng ta sẽ dễ bị kích động, tình cảm bị tổn thương và sẽ có cảm xúc đó là lực ly tâm theo bản năng. Khi con người buồn bã và bị kích động quá mức thì sẽ gây ra những hậu quả khôn lường cho mọi người xung

quanh và xã hội. Vì thế chỉ có tôn trọng nhân cách, thành quả lao động của người khác, đoàn kết mọi người lại mới nhận được sự tôn trọng của họ. Người lãnh đạo phải là người đi đầu trong việc tôn trọng người khác mới làm cho nội bộ cơ quan cảm nhận được người khác tôn trọng mình, từ đó khiến cho mọi người đều hòa thuận vui vẻ với nhau, đồng tâm hiệp lực hoàn thành tốt nhiệm vụ.

Ai cũng có lòng tự tin, và mong muốn hoàn thành tốt công việc được giao. Lãnh đạo phải tín nhiệm nhân viên, tạo điều kiện cho họ tự do sáng tạo trong công việc. Nhà giáo dục Xô Viết Makarenko Anton Semiohovich đã coi tín nhiệm là nguyên tắc cơ bản của quản lý giáo dục và đã thu được kết quả tốt trong nghiên cứu thực nghiệm. Ông từng giao cho một học viên thực tập trẻ đi lĩnh một tấm séc giá trị rất lớn vì ông rất tín nhiệm chàng thanh niên này, và anh ta đã hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Tất nhiên sự tín nhiệm cũng không thể mù quáng, vô căn cứ, mà phải thông qua sự quan sát, chọn lọc tỉ mỉ và cẩn thận.

Từ đó có thể thấy rằng, người biết tín nhiệm người khác mới có thể có được sự tín nhiệm của mọi người. Những ai dùng người nhưng lúc nào cũng bán tín bán nghi, lo ngại thì chắc chắn sẽ không dùng người hiệu quả.

Thời kỳ Đông Hán, Quang Vũ Đế Lưu Tú tuyên chiến với người tự xưng đế ở tỉnh Hà Bắc là Vương Lang. Vương Lang liên tiếp bại trận và phải chạy vào thành Hàm Đan (nay thuộc tỉnh Hà Bắc). Trải qua hơn 20 ngày bao vây tấn công, đại quân của Lưu Tú đã phá tan được thành Hàm Đan, giết chết Vương Lang, giành thắng lợi.

Trong lúc kiểm kê vũ khí, chiến lợi phẩm thu được, đã phát hiện một loạt thư từ nội dung chủ yếu là tâng bốc nịnh nọt Vương Lang, đả kích Lưu Tú, mà đáng nói là người viết những bức thư này lại đều là người của phía Lưu Tú.

Có người hết sức phẫn nộ gọi lũ người này là "ăn cây táo rào cây sung", nên bắt lại hết và xử tội chết. Những người đã viết thư cho Vương Lang thì nơm nớp lo sợ. Lưu Tú sau khi biết chuyện lập tức triệu tập bá quan văn võ, và sai người đem tất cả những bức thư ấy ra, ông không thèm đếm xỉa đến đống thư đó và lập tức sai người bỏ vào chậu lửa đốt hết trước mặt bá quan văn võ.

Lưu Tú nói với mọi người: "Có người trước đây viết thư nịnh nọt Vương Lang, làm việc sai trái, nhưng mọi chuyện đã qua, chuyện

cũ không nhắc lại nữa. Hi vọng những người trước đây đã làm chuyện sai trái có thể yên tâm mà nỗ lực làm việc."

Cách xử lý của Lưu Tú đã làm cho những người viết thư xu nịnh Vương Lang thở phào nhẹ nhõm, họ cảm kích vô cùng trước nghĩa cử của Lưu Tú và từ đó tình nguyện hết lòng với Lưu Tú.

Cách làm của Lưu Tú thật xứng đáng để các bậc lãnh đạo hiện nay học hỏi. Nhân vô thập toàn, nếu cứ nhất quyết không chịu bỏ qua những sai lầm trước đây của người khác thì không thể khiến cho họ yên tâm làm việc được. Lãnh đạo cũng phải học cách "quên đi" một số việc.

KHÔNG VÌ QUẢ TRỨNG GÀ MÀ BỎ ĐI ĐẠI TƯỚNG

Người xưa có câu: "Dùng người như dùng công cụ, mỗi loại đều có tác dụng riêng". Lãnh đạo dùng người phải có sự tín nhiệm đặc biệt đối với nhân tài có nhược điểm.

Nước Vệ thời Chiến Quốc là một nước nhỏ thường xuyên bị các nước lớn xung quanh xâm lược. Một hôm, Tử Tư nói với Vệ Hầu rằng: "Tuân Tiện là một tướng tài, ông ta có thể thống soái đại quân 500 cỗ xe (thời cổ, 1 cỗ xe có hơn 70 người)." Vệ Hầu nói: "Ta sớm biết Tuân Tiện có khả năng thống soái quân đội, là một vị tướng quân giỏi. Nhưng khanh không biết đó thôi, khi còn làm quan, ông ta đã lấy trứng gà của người ta, vì thế ta không thể dùng ông ta được." Tử Tư mặc dù cảm thấy buồn cười nhưng vẫn khéo léo nói với Vệ Hầu: "Theo thần nghĩ, thánh minh quân chủ từ trước đến nay chọn dùng người như thợ mộc dùng gỗ vậy, chỉ dùng chỗ tốt, không dùng chỗ xấu. Chọn dùng người cũng vậy. Hiện giờ chiến quốc phân tranh, các nước chư hầu chinh chiến rất cần đến nhân tài. Các nước đang chiêu nạp hiền tài, Ngụy Hầu ngài lại vì chuyện vài quả trứng gà mà bỏ đi một tướng tài thiện chiến có thể thống lĩnh ngàn quân vạn mã, chuyện này tốt nhất là không nên để các nước láng giềng biết." Ngụy Hầu sau khi nghe xong đã cười và nói với Tử Tư: "Ta hiểu rồi và sẽ làm theo ý của khanh!"

Người có sở trường thì tất có sở đoản, cho dù là thiên tài thì cũng không thể có 72 nghề, nghề nào cũng giỏi. "Nhân vô thập toàn", cách dùng người đúng đắn là ở chỗ cầu mong tìm được người giỏi chứ không phải tìm được người hoàn mỹ. Bạn để anh ta làm việc đúng sở trường anh ta sẽ là người giỏi, ngược lại nếu để anh ta làm

việc phải sở đoản thì anh ta sẽ biến thành người kém cỏi.

Giám đốc một công ty công nghiệp quyết định bổ nhiệm một công nhân đã từng bị đi cải tạo lao động làm quản đốc phân xưởng, khiến cả công ty bàn tán. Thì ra khi giám đốc công ty điều tra phân xưởng đã phát hiện, ở phân xưởng này mỗi ngày một công nhân bình quân lắp ráp chỉ khoảng 10-16 công tơ điện, nhưng trong tổ có một công nhân từng bị cải tạo lao động thì bình quân mỗi ngày lắp được 40-50 chiếc. Người công nhân đó chính là tổ trưởng tổ này. Giám đốc không quan tâm đến lời dị nghị, vẫn bổ nhiệm người đã từng có tì vết này. Sau khi anh ta nhậm chức, mức lắp ráp bình quân của cả phân xưởng gần đạt được 40 chiếc một người một ngày. Có người không phục và nói: "Lao động cải tạo mà cũng có thể làm quản đốc, thì ai cũng có thể làm quản đốc." Giám đốc công ty thẳng thắn phản bác: "Vậy anh có thể làm cho mức lắp ráp trung bình của mỗi công nhân một ngày từ 10 chiếc lên 40 chiếc không? Đừng nên thành kiến với người khác!"

Người lãnh đạo phải đặc biệt coi trọng nhân tài, tuy có chút khuyết điểm nào đó nhưng họ hòa đồng, có dũng khí, có tài phán đoán, túc trí đa mưu. Những người này thích kết bạn với mọi người, biết lắng nghe ý kiến của người khác. Họ dũng cảm đối mặt với khó khăn, thách thức đồng thời có khả năng phán đoán sự việc tương đối chuẩn xác. Họ có thái độ, tư tưởng và phương pháp đúng đắn. Họ không sợ thừa nhận sai lầm của mình, có thể đối mặt với những thành công và thất bại trong sự nghiệp.

Sau khi thành công, họ sẽ bình tĩnh suy nghĩ lại làm thế nào để có được thành công; sau khi thất bại, họ sẽ tự rút ra bài học kinh nghiệm. Họ thường không muốn bỏ lỡ cơ hội thành công.

TÍN NHIỆM GIÚP CẤP DƯỚI TỰ TIN

Lãnh đạo doanh nghiệp nếu hiểu được cách làm thế nào để cấp dưới tín nhiệm mình, thì cũng sẽ hiểu ý nghĩa của việc đó đối với mình.

Tín nhiệm cấp dưới sẽ giúp họ tự tin, làm việc hiệu quả hơn. Rất nhiều nghiên cứu cho thấy, sự tự tin là một nhân tố cực kỳ quan trọng thúc đẩy con người làm việc hiệu quả.

Khi nghiên cứu giữa người thành công và người không thành công, người ta thấy họ đều là những người có trình độ như nhau, họ đều biết trong công việc phải làm gì và dùng phương thức gì để hoàn thành tốt công việc, họ thường chiếm số lượng lớn trong

danh sách được đề bạt sau này. Ngược lại những người luôn cho rằng "tôi không làm được việc này", đành phải tránh sang một bên, nhìn nhân viên, đồng nghiệp mới được thăng chức với con mắt ngưỡng mộ, những người này thường có kết quả công việc tồi tệ.

Đã có một cuộc điều tra nghiên cứu kỹ về mối liên hệ giữa thành công và sự tự tin. Nhóm điều tra tiến hành nghiên cứu một nhóm thiếu niên có chỉ số IQ cao (từ 10-11 tuổi) trong khoảng 20 năm. Đến khi nhóm thiếu niên này trưởng thành, có người công thành danh toại, có người vẫn phải vật lộn tìm kế sinh nhai. Nhóm nghiên cứu đã đưa ra những đánh giá và giải thích vô cùng thuyết phục về sự khác biệt này.

Ba yếu tố cơ bản nhất được các nhà nghiên cứu cho là mấu chốt của sự khác biệt giữa người thành công và không thành công đó là: có đề ra mục tiêu theo đuổi hay không, có nghị lực hay không và có sự tự tin mạnh mẽ hay không.

Hiển nhiên, ưu thế của người thành công là ở chỗ họ biết rõ sở trường và yếu điểm của mình. Với những nỗ lực không ngừng và một tinh thần kiên cường, họ có thể bù đắp cho những thiếu sót của bản thân, đồng thời dựa vào ý chí và niềm tin tất thắng họ đã đạt được đỉnh cao của thành công.

Hãy xem những nhân viên bên cạnh bạn có chủ động đưa cho bạn một đề án lớn không, họ có thường xuyên trao đổi với người khác những vấn đề và ý tưởng trong công việc không, hay trong thế giới thông tin hỗn loạn họ có thể xử lý công việc độc lập được không? Câu trả lời "Có" hoặc "Không" cho những vấn đề này sẽ thấy rõ mức độ tự tin cao hay thấp của họ.

Sự tự tin chỉ có thể tồn tại trong trạng thái lạc quan "nhất định có cách giải quyết". Cần phải nói rằng sự tự tin là lòng tự tôn của một người sau khi đã rũ bỏ cảm giác yếu kém, làm mới và hứng thú với tri thức mới của mình. Người thật sự yêu và tôn trọng bản thân mình mới có thể gặt hái được tình cảm tốt đẹp và truyền tình cảm đó tới những người khác.

Là lãnh đạo, bạn có chú ý đến những nhân viên đang đứng ở một góc nào đó và dùng ánh mắt tán thưởng để nhìn những nhân viên đạt thành tích cao trong công việc? Bạn có để ý đến những nhân viên có thành tích làm việc không cao đang bực bội, buồn rầu, chán nản, giày vò thể xác và tinh thần mình hay không?

Họ luôn hướng tới những hi vọng tốt đẹp nhưng vì những đãi ngộ không công bằng đã làm cho sự tự tin vốn ít ỏi trong họ ngày càng hao mòn đi.

Những nhân viên này bất kể thế nào cũng không bao giờ chủ động "tin tưởng" bản thân mình, trừ khi bạn tin tưởng họ tuyệt đối.

Tín nhiệm nhân viên cấp dưới sẽ khiến họ tự tin làm tốt công việc của mình hơn.

HÃY LÀ TRỤ CỘT TINH THẦN CUỐI CÙNG

Lãnh đạo dùng người mà không nghi ngờ thì mới nâng cao tinh thần trách nhiệm và lòng tự tin mạnh mẽ, phát huy tính chủ động, sáng tạo của cấp dưới. Khi đã quyết định giao cho ai đảm nhiệm công việc gì thì tín nhiệm chính là cách khích lệ mang lại hiệu quả rất lớn. Nếu dùng người nhưng luôn nghi ngờ, để họ làm việc gì cũng không yên tâm thì kết quả sẽ như thế nào? Nếu như trong công ty của bạn, các nhân viên không nhận được sự tín nhiệm của bạn thì khi làm việc, tinh thần của họ sẽ thế nào? Ví dụ nhân viên công ty bạn không khỏe, tinh thần chán nản, bực bội, thì làm sao có thể hòa hợp được các mối quan hệ trên dưới? Tình trạng nghi ngại lẫn nhau này thường là nguyên nhân chủ yếu dẫn đến việc kinh doanh trì trệ của công ty.

Người xưa có câu: "Cây cao hơn rừng sẽ bị gió quật mạnh." Đặc biệt các nhân viên cấp dưới đảm nhiệm ở các khâu: sản xuất, tiêu thụ, thử nghiệm, mở rộng thị trường, nghiên cứu rất dễ bị phê bình, phải nghe những dị nghị, đả kích. Họ cũng chính là người dám đưa ra ý kiến với những sai sót của lãnh đạo. Những người cần cù nỗ lực biết sai mà sửa, thì sự tín nhiệm của lãnh đạo đối với họ mới là cột chống tinh thần cuối cùng của họ, cột đổ thì nhà nghiêng, vậy nên sự tín nhiệm của người lãnh đạo với họ tuyệt đối không được lung lay.

Sự tín nhiệm của lãnh đạo thường đi liền với cảm giác trách nhiệm của nhân viên cấp dưới, nhưng trong cuộc sống thường xảy ra những hiểu lầm, vì thế lãnh đạo phải rất thẳng thắn với nhân viên. Nếu xảy ra biến cố hoặc yếu tố bất lợi, người lãnh đạo nên thẳng thắn phê bình, không nên nói sau lưng họ. Nên kịp thời xóa bỏ những hiểu lầm đối với nhân viên để tránh những điều không hay. Nếu có điều gì sai sót thì thẳng thắn đưa ra, đó là cách giúp đỡ chứ không phải là chê trách hay phê bình họ. Hãy tin rằng nhân viên của bạn không phải là người ngốc nghếch, ý tốt hay ý

xấu anh ta sẽ tự hiểu rõ. Tóm lại, thường xuyên trò chuyện và trao đổi với nhân viên là một yếu tố rất quan trọng.

Tín nhiệm là yếu tố cần phải có giữa hai bên khi làm việc với nhau. Hai người lạ khi tiếp xúc với nhau sẽ đều đề phòng, không tin tưởng lẫn nhau. Nhưng khi đã quen biết nhau, hiểu rõ nhau thông qua một kênh kết nối, thì điều họ khao khát có được đó chính là sự tin tưởng, tín nhiệm. Hai người không ưa nhau rất khó có sự tin tưởng, tín nhiệm, sự hiềm khích tồn tại là mấu chốt khiến cho quan hệ của họ xấu đi. Người càng gần gũi thân thiết với mình bao nhiêu thì bạn phải tin tưởng họ nhiều bấy nhiêu. Về quan hệ bạn bè, nên thành thật với nhau. Trong một công ty, mối quan hệ giữa phó giám đốc, giám đốc bộ phận cho đến tổng giám đốc, nhân viên đối với cán bộ phụ trách bộ phận thường được coi là trợ thủ hoặc cánh tay phải nên rất được tín nhiệm. Nếu bạn không tín nhiệm hoặc kém tin tưởng họ thì sẽ ảnh hưởng đến công việc của họ. Trong cuộc sống gia đình cũng vậy, quan hệ vợ chồng có thể nói không gì có thể tốt hơn, nếu bạn không tin tưởng đối phương một cách tuyệt đối thì quan hệ vợ chồng có thể căng thẳng đến mức không thể cứu vãn nổi.

Vì vậy, lãnh đạo khi dùng người phải chú trọng "tin mà không nghi". Nếu đã chọn dùng thì phải tín nhiệm, mạnh dạn dùng người. Lãnh đạo công ty cũng cần phải có thái độ dùng người xác đáng, phải tỉnh táo ý thức được việc dùng người, phải luôn dành sự tín nhiệm cho cấp dưới. Phải cẩn thận đối phó với các phản ứng trên mọi phương diện, đừng vì những lời đồn đại nhảm nhí mà bị dao động. Đừng vì nhân viên có những lỗi nhỏ nhặt mà nghi ngờ mất đi sự tín nhiệm, càng không nên nghi ngờ vô căn cứ. Hơn nữa trên phương diện mức độ tín nhiệm cũng nên tăng cường tín nhiệm hơn nữa với những người thân cận, vì họ vô cùng quan trọng với bạn.

HÃY TIN TƯỞNG RẰNG NHÂN VIÊN GIỎI HƠN MÌNH

Không nên "nuông chiều" nhân viên của mình là một nguyên tắc bất di bất dịch. Nhưng những hành vi như khống chế, kìm kẹp nhân viên là vô lý, nên "hãy tin tưởng rằng nhân viên giỏi hơn mình".

Điều quan trọng là bạn phải đối xử với nhân viên một cách công bằng, tín nhiệm, lắng nghe ý kiến của họ, như vậy sẽ có lợi cho cả hai bên.

Lãnh đạo nên lắng nghe ý kiến của cấp dưới. Một người lãnh đạo coi thường kiến thức và năng lực của nhân viên, bất kể anh ta bao nhiêu tuổi thì cũng coi như đã bước vào giai đoạn đầu của sự lão hóa. Vì thế nên việc thay đổi quan niệm và tin tưởng rằng họ nhất định có được những thứ mà bạn còn thiếu.

Thời đại ngày nay không còn chú trọng nhiều đến lễ tiết, dù chúng ta đang nỗ lực phục hồi những lễ tiết thời xưa, nhưng điều này cũng không còn phù hợp. Chuyên trách và nghiệp dư từ lâu đã không còn phân giới hạn rõ ràng. Nếu người lãnh đạo cứ muốn phân biệt rõ ràng thì sẽ không được mọi người ủng hộ, cứ cố chấp sẽ mất đi cơ hội tiếp thu những tri thức mới.

Cho dù ý kiến của nhân viên trẻ có vẻ không có lý nhưng cũng cần chú ý lắng nghe, bạn không nên né tránh hoặc tỏ ra khó chịu, vì biết đâu cách nghĩ của nhân viên lại ưu việt hơn những kiến thức thông thường.

Xu thế của thời đại hiện nay là phải có tư tưởng hoàn toàn mới để vượt quá giới hạn cũ, để có thể phát triển mạnh mẽ được.

XÓA BỎ HIỀM NGHI MỚI LÀ NGƯỜI HIỂU BIẾT

Thời Chiến Quốc, vua nước Ngụy là Ngụy Văn Hầu lệnh cho võ tướng Lạc Dương tấn công nước láng giềng Trung Sơn. Nhưng con trai của Lạc Dương là Lạc Thư lại là cận thần thân tín của vua nước Trung Sơn. Vì vậy, các đại thần đều bàn luận rất sôi nổi cho rằng Lạc Dương sẽ bảo vệ con trai Lạc Thư, không tận tâm tận lực đi đánh nước Trung Sơn. Ngụy Văn Hầu rất anh minh đã mời Lạc Dương đến để nói chuyện, cởi mở chân thành, mọi nghi ngờ đều được hóa giải. Ngụy Vương phong Lạc Dương là nguyên soái, sau khi Lạc Dương nhận mệnh lệnh đem quân đi đánh nước Trung Sơn, vì không muốn hại bách tính trong thành nên trong mấy tháng trời chỉ bao vây mà không tấn công. Tấu thư nghi ngờ, công kích Lạc Dương dồn dập dâng lên Ngụy Vương. Song Ngụy Văn Hầu không những không bãi chức Lạc Dương mà còn không ngừng phái người đến động viên thăm hỏi tướng sĩ nơi trận mạc. Cuối cùng, Lạc Dương đánh bại nước Trung Sơn, khải hoàn trở về. Ngụy Văn Hầu đã mở tiệc mừng công Lạc Dương, tiệc mừng kết thúc còn thưởng cho Lạc Dương một cái hòm. Lạc Dương nghĩ thầm chắc chắn Ngụy Vương thưởng cho mình ngọc ngà châu báu, nhưng thật không ngờ khi mở ra trong hòm không phải là vàng ngọc châu báu mà là những bản tấu sớ mật, vu cáo hãm hại, trách móc mình. Lạc Dương vô cùng cảm kích trước sự tín nhiệm

của Ngụy Văn Hầu. Về sau, Ngụy Văn Hầu nhắc đến việc phong đất, phong quan cho Lạc Dương nhưng ông ta đều chối từ, nhất định không nhận.

Tuân Khanh nói: "Mưu sự mấu chốt ở việc gạt bỏ nghi ngờ." Dùng người không nghi ngờ mới là sáng suốt. Nếu Ngụy Văn Hầu không có phong cách của một chính trị gia biết nhìn người, tín nhiệm người, mà nghi ngờ thì cho dù Lạc Dương có tài năng quân sự cao hơn nữa cũng không thể giành được thắng lợi.

Trong lịch sử, có không ít nhân vật vĩ đại là anh hùng cái thế xuất quân tất thắng, công thành tất chiếm được thành, nhưng về phương diện đối đãi nhân tài lại thường hay mắc phải sai lầm "dùng người lại nghi ngờ". Thậm chí chỉ vì những "nghi ngờ" đó mà dẫn đến bại hoại sự nghiệp. Hạng Vũ trong *Hán Sở tranh hùng*, Tào Tháo trong *Tam Quốc diễn nghĩa* không hổ danh là anh hùng kiệt xuất một thời, nhưng đều trúng "kế ly gián" mà bị mắc lừa. Hạng Vũ nghi ngờ mưu sĩ Phạm Tăng là kẻ phản bội, không tin dùng nữa, kết quả làm cho Phạm Tăng căm phẫn bỏ đi. Tào Tháo nghi ngờ tổng đốc thủy quân Thái Mạo muốn sang với Tôn Quyền, kết quả Thái Mạo bị giết, dẫn đến đại bại trận Xích Bích.

Lãnh đạo công ty cần phải tránh tin vào những lời nói vô căn cứ, mà phải hiểu rằng, trên đời này có người coi trọng, tiến cử hiền tài, thì cũng có kẻ đố kỵ, vu oan hãm hại người tài. Trong cuộc sống, vẫn luôn có những kẻ thích đặt điều gây tiếng, nhất là vào thời điểm bổ nhiệm người quản lý mới, chỉ cần một bức thư nặc danh gửi đến, người tài đáng lẽ được bổ nhiệm coi như bị loại bỏ. Vì vậy đố kỵ là kẻ thù lớn nhất của người lãnh đạo trong việc tuyển chọn nhân tài, người lãnh đạo không thể tin vào những lời nói vô căn cứ của kẻ đố kỵ người tài.

Thực tiễn chứng minh, đối với nhân tài, lãnh đạo chỉ cần mạnh dạn tạo điều kiện, tín nhiệm và ủng hộ họ, thì chắc chắn sẽ phát huy trí tuệ và tính sáng tạo của họ ở mức độ cao nhất. Nếu sử dụng tài năng của họ nhưng lại không yên tâm, thì sẽ làm tổn thương đến tính tích cực của họ, cản trở phát triển sự nghiệp.

KHÔNG NÊN THAY ĐỔI KHI ĐÃ TRAO QUYỀN CHO CẤP DƯỚI

Một trong những sai lầm lớn nhất của người lãnh đạo là phong cách quản lý tùy tiện, làm theo ý thích. Do vậy, lãnh đạo doanh nghiệp phải cẩn thận, không được tùy tiện dùng quyền lãnh đạo

của mình để làm theo ý thích. Khi đã trao quyền là cho nhân viên quyền tự quyết định phương pháp làm việc. Trao quyền không rõ ràng, liên tục đi kiểm tra người khác làm việc ra sao sẽ hạn chế, thậm chí bóp nghẹt sức sáng tạo và năng lực độc lập giải quyết vấn đề. Hoặc trao quyền rồi nhưng lại thay đổi dự tính ban đầu, làm cho họ tốn công mất sức, đó cũng thuộc về phạm trù của việc trao quyền không rõ ràng.

Vị giám đốc nói với nhân viên mới là Sam: "Sam, đây là việc tôi cần anh làm, anh rất thông minh, hãy nghiên cứu vấn đề này và đưa ra phương án giải quyết."

Đây là điều mà Sam muốn nghe. Lúc đó anh ta vừa mới gia nhập vào tổ chức này, nên vô cùng nhiệt tình với công việc và nóng lòng muốn được trổ tài.

Vài tháng sau, anh đã hoàn thành gần 50 trang báo cáo khiến mọi người rất đỗi vui mừng.

Trước kỳ hạn cuối cùng, Sam đã hoàn thành nhiệm vụ của mình, nhưng sự đả kích của vận mệnh cũng theo đó mà đến. Khi Sam mang sản phẩm đầu tay của mình trình lên cho giám đốc và chờ đợi, trong lòng anh tràn ngập niềm tự hào và hãnh diện. Sự chờ đợi của anh gần như vô vọng, nhiều ngày trôi qua, anh không hề nhận được hồi âm. Cuối cùng, anh ta lấy hết dũng khí đến gặp trực tiếp giám đốc, hỏi ý kiến về bản báo cáo của mình. "Nhìn thì cũng ổn". Ông ta thản nhiên nói: "Nhưng chúng tôi đã quyết định áp dụng một phương án khác rồi."

Cái gì? Sam không dám tin vào tai mình. Anh như một quả bóng bị xì hơi. Sam thở gấp như bị ai đó bóp trái tim, nếu là bạn, bạn sẽ phản ứng như thế nào? Bạn có thể cảm nhận được lòng Sam chất chứa sự căm phẫn không? Vị lãnh đạo này đã phạm bao nhiêu sai lầm đối với Sam, chúng ta chỉ cần liệt kê vài biểu hiện cực đoan dưới đây.

1. Thiếu sự đồng cảm với cấp dưới mà mình giao nhiệm vụ

Làm lãnh đạo trong thời gian càng dài, tình cảm dành cho cấp dưới càng lạnh nhạt. Có lãnh đạo còn không hề thông cảm với vị trí của người làm cấp dưới. Họ không biết quyền lực của mình gây ra sức ép với người khác thì sẽ có tác hại như thế nào. Khi lãnh đạo một mực nghênh ngang, kiêu ngạo, cấp dưới cũng đành xu nịnh, sợ hãi, e dè!

2. Không thực tâm giao việc cho cấp dưới

Người lãnh đạo ở trên về căn bản không thực sự giao việc cho Sam. Ông ta chỉ đem Sam ra làm trò đùa, thiếu sự tôn trọng. Lãnh đạo trước hết phải giao nhiệm vụ, sau đó giao quyền, tiếp theo là việc tự do lựa chọn cách làm việc, cuối cùng là tôn trọng người đã hoàn thành nhiệm vụ, đó mới là logic của nghệ thuật lãnh đạo.

3. Không duy trì mối liên hệ với cấp dưới

Lãnh đạo của Sam phạm một sai lầm điển hình khác đó là ông ta không hề quan tâm đến tiến triển công việc của Sam. Nếu ông ta biết Sam đã bỏ hết sức lực để làm tốt công việc, ông ta nhất định sẽ hiểu được sự phấn chấn mà công việc này mang đến quan trọng như thế nào và cũng sẽ phát hiện được vấn đề gì đang phát sinh.

4. "Đường tắt" trong quá trình quyết sách

Những quyết sách đưa ra đều không có sự tham gia của Sam. Sam hoàn toàn không biết rằng quyết sách đã được lập ra. Nhưng Sam không phải là người đầu tiên gặp phải trường hợp như vậy. Cánh cửa phòng họp đóng lại để đưa ra những quyết định quan trọng, những nhân viên bình thường sẽ không được biết.

5. Chơi trò ngấm ngầm ở hậu trường

Rốt cuộc thì ai đã đưa ra quyết định khiến cho công việc của Sam chết yểu? Là giám đốc và những quản lý cao cấp của ông ta.

Hãy thử nghĩ xem, chuyện này có ảnh hưởng như thế nào đến một nhân viên mới như Sam? Đúng vậy, Sam buồn bã, chán nản, mất đi sự tôn trọng với lãnh đạo, sống thu mình, u sầu buồn bã cho đến sau này. Từ đó trở đi, mục đích đầu tiên của Sam khi quyết định ở lại với công ty đó chính là bảo vệ bản thân, sau đó mới đến công việc.

DÙ THẤT BẠI VẪN TIN TƯỞNG CẤP DƯỚI

Tín nhiệm nhân viên là sự thành công bước đầu của người lãnh đạo. Cần phải tin tưởng lòng trung thành và sự hợp tác chân thành của nhân viên. Điều này sẽ mang lại lợi ích cho công việc của bạn.

Có nhiều lãnh đạo ôm đồm hết công việc, chỉ những việc vặt mới giao cho nhân viên. Điều này cho thấy lãnh đạo không tín nhiệm nhân viên, đồng thời cho rằng nhân viên không làm được những

việc lớn, quan trọng. Như vậy không chỉ làm hạn chế sinh lực của nhân viên, mà chính bạn cũng cảm thấy khó khăn vì "một cây làm chẳng lên non", làm nhiều nhưng kết quả thu lại chẳng được bao nhiêu.

Hãy giao một số công việc quan trọng cho những nhân viên có năng lực. Đây là cách rất hiệu quả, hơn nữa, cũng giúp cho bạn có thời gian và công sức để đi làm những việc khác quan trọng hơn hoặc học tập, nâng cao trình độ?

Phải tín nhiệm nhân viên của bạn, không phải chỉ nói suông mà phải luôn ghi nhớ và thực hiện mọi lúc mọi nơi. Nếu không, ngoài miệng có nói tín nhiệm nhân viên nhưng thực tế lại ngờ vực, như vậy chẳng khác nào tự đánh vào chân của mình.

Sự tín nhiệm dành cho nhân viên phải được thực hiện cả khi họ đạt được thành tựu cũng như khi phạm phải sai lầm. Cần vững tin vào họ.

Trong mối quan hệ bạn bè thì "người bạn hoạn nạn có nhau mới là người bạn chân chính". Quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên cũng vậy, thời điểm để kiểm nghiệm mối quan hệ này là lúc mà một bên ở vào hoàn cảnh khó khăn. Để có được sự tín nhiệm của nhân viên, trước hết bạn phải tín nhiệm nhân viên của mình.

Ai đã từng trải qua khó khăn, mới cảm nhận được hết cung bậc cảm xúc trong đó, và càng ghi nhớ trong lúc mình gặp khó khăn hoạn nạn ai là người thật lòng giúp đỡ mình.

Bản thân nhân viên khi phạm phải sai lầm cũng đã tự trách mình, đồng thời phân vân suy nghĩ không biết lãnh đạo có còn tín nhiệm mình nữa không. Nhân viên đương nhiên hiểu rõ lãnh đạo mất đi sự tín nhiệm với bản thân thì mọi chuyện sẽ thế nào, vào thời điểm như vậy thì việc bạn vẫn tín nhiệm họ sẽ rất quan trọng.

Bạn có thể cùng họ tìm ra nguyên nhân của sai sót, sau đó đề nghị nhân viên đưa ra biện pháp khắc phục với thái độ chân thành. Nhưng bạn cũng cần phải thể hiện rõ bạn vẫn tín nhiệm họ. Nếu có thể thì hãy nhận một phần trách nhiệm về mình trong sai sót của nhân viên, và cùng họ chịu trách nhiệm về sai lầm đó, giảm bớt áp lực cho họ, như vậy nhân viên mới tin tưởng bạn.

Đương nhiên, cũng có những trường hợp nhân viên của bạn gặp phải những tin đồn không hay, bạn nên tin tưởng họ và đứng ra giúp họ bác bỏ những tin đồn thất thiệt kia. Đây là cách mà sau

khi bạn đã tìm hiểu ngọn ngành sự việc.

Bạn không nên sợ mất lòng người khác. Những người không ngại tung tin làm tổn thương người khác thì tất nhiên họ cũng có những mưu đồ khác. Vạch trần những mưu đồ này, giải oan cho người tốt, khuyến khích việc làm chính nghĩa đương nhiên sẽ rất có lợi.

Khi bạn chưa biết rõ sự tình như thế nào thì không nên mù quáng đưa ra quyết định, nếu vội vàng tỏ thái độ sẽ không tốt. Trong lúc này, bạn đừng ngại đưa ra những lời nói mang tính nguyên tắc và làm những việc không ảnh hưởng đến đại cục. Làm việc gì cũng phải hết sức cẩn trọng, đặc biệt là với những lời bịa đặt.

Khi tin đồn được tung ra, tất nhiên sẽ có người đứng đằng sau giở trò, đây không phải là "chuyện ngẫu nhiên", mà là "do có bàn tay tạo dựng". Nếu xử lý không khéo, bạn sẽ rơi vào tròng, há miệng mắc quai, như vậy vừa bất lợi cho bạn vừa khó tìm ra sự thật minh oan cho cấp dưới.

Vậy phải dùng sách lược "lùi một bước để tiến hai bước". Bề ngoài bạn lùi bước trước những tin đồn, nhưng khi mọi người không để ý, bất ngờ tiến công chiến thắng kẻ địch. Đối phó với kẻ nham hiểm không thể thẳng thắn mà phải tính đến sách lược, ít nhất cũng phải "mưu mẹo" một chút.

GẮN BÓ VỚI CẤP DƯỚI TRÊN CƠ SỞ LÒNG TIN

Dùng người không nghi ngờ không có nghĩa là tin tưởng tuyệt đối vào năng lực và phẩm chất của bất kỳ người nào. Thứ nhất, khi đã giao công việc cho ai thì không nên hoài nghi họ, mà nên tin tưởng hoàn toàn, tạo điều kiện để họ làm việc. Thứ hai, do nguyên nhân chủ quan, khách quan và nhiều nguyên nhân khác nữa dẫn đến nhân viên mắc sai sót trong công việc, người lãnh đạo có thể sẽ không tin tưởng người đó về một công việc cụ thể, nhưng không thể mất hết lòng tin đối với nhân viên đó, vẫn nên tín nhiệm giao cho họ trọng trách khác.

Công ty IBM luôn kiên định với phương châm "dùng người không nghi ngờ". Mọi người tin tưởng rằng, nhân tố đầu tiên làm nên sự thành công của IBM chính là cách dùng người. Watson - người sáng lập ra công ty - được vinh danh là "thiên tài quản lý doanh nghiệp". Ông nói: "Về cơ bản mỗi phương thức tuyên truyền cổ động đều là để kích thích sự nhiệt tình… Ban đầu chúng tôi nhấn mạnh mối quan hệ giữa người với người không phải xuất phát từ

chủ nghĩa làm lợi cho người khác, mà xuất phát từ niềm tin đơn giản rằng "chỉ cần chúng ta tôn trọng tập thể và giúp họ biết tự trọng thì công ty tất sẽ phát triển thịnh vượng."

Watson đã từng làm nhân viên bán hàng. Ông biết rõ sự phát triển của công ty phụ thuộc vào thị trường, nhưng để thắng lợi trên thị trường bắt buộc phải dựa vào sự hiểu biết về thị trường, phải có người biết chi phối thị trường. Do vậy, đích thân Watson đã đào tạo đội ngũ nhân viên marketing, khuyến khích họ chủ động sáng tạo trong công việc; ông cũng lắng nghe, bảo vệ và khuyến khích nhân viên.

Muốn thực hiện được phương châm "dùng người không nghi ngờ", người lãnh đạo phải dành công sức xây dựng mối quan hệ mật thiết giữa lãnh đạo và nhân viên. Cụ thể là các phương diện sau:

1. Bác bỏ tin đồn thất thiệt

Nguy cơ mất đi sự tin tưởng giữa lãnh đạo và nhân viên đa phần phát sinh trong trường hợp có kẻ ngồi lê đôi mách, đa nghi, khiêu khích, ly gián đưa đẩy tin đồn thất thiệt đến tai lãnh đạo. Lúc này người lãnh đạo phải giữ vững lòng tin đối với người bị tung tin đồn, tiếp tục tín nhiệm, tất sẽ được lòng người. Nếu không sẽ mất đi sự tín nhiệm, mất lòng tin, nhân tài sẽ bỏ đi nơi khác.

2. Không làm to chuyện với sai lầm của nhân viên

Trong một số trường hợp, khi nhân viên có hành vi sai trái, người lãnh đạo đã hiểu rõ, có thể chấm dứt việc tìm hiểu điều tra, không cần truy xét, làm cấp dưới yên tâm, tỉnh ngộ. Việc đó thể hiện nghệ thuật trong dùng người và bản lĩnh, lòng vị tha của người lãnh đạo.

3. Không sợ gánh vác trách nhiệm

Một số lãnh đạo không dám mạnh dạn dùng người, vì một trong những nguyên nhân quan trọng là họ sợ phải gánh trách nhiệm trong việc dùng sai người. Nói chính xác hơn, đây là vấn đề về bản lĩnh, ý thức, lòng can đảm và sự hiểu biết của lãnh đạo. Lãnh đạo không nên quá suy tính đến trách nhiệm cá nhân, hãy mạnh dạn trong dùng người.

4. Không sợ nhân viên phạm sai lầm

Lãnh đạo nếu dùng người vẫn còn chút lo lắng, sợ nhân viên

phạm phải sai lầm gây nên tổn thất lớn thì sẽ gây ra ba hậu quả:

- Dư luận, thậm chí là cấp trên sẽ cho rằng đây là do lãnh đạo không biết dùng người, phải chịu trách nhiệm trước.
- Gây nên tổn thất, có thể gây ra hậu quả nghiêm trọng trong công việc.
- Sẽ làm cho người chịu trách nhiệm trực tiếp bị xử lý kỷ luật.

Trên thực tế, ai cũng có sơ suất, sai lầm, quan trọng là phải xác định rõ tính chất sự việc. Đối với vấn đề tổn thất cũng không nên chỉ chú trọng vào tổn thất trước mắt, mà phải so sánh với toàn bộ cống hiến trong công việc của người gây nên tổn thất. Nếu họ có thành tích cao, tổn thất chỉ chiếm một phần nhỏ thì cho dù mức tổn thất là hàng trăm, hàng vạn cũng không phải suy nghĩ. Còn vấn đề xử lý người phạm sai lầm, nếu họ đã nhận thức đúng đắn thì việc kỷ luật chỉ càng thêm phiền phức.

SÁU ĐIỀU LOẠI BỎ NGHI NGỜ

"Đa nghi" là chỉ trong lòng sinh ra quá nhiều nghi ngờ, "lấy dạ tiểu nhân đo lòng quân tử", nhìn cái gì cũng không thuận mắt, như vậy trong lòng lúc nào cũng khó chịu. Đối với việc sử dụng nhân tài, lãnh đạo doanh nghiệp phải xuất phát từ thực tế khách quan, nghiêm túc kiểm tra từng người được tuyển chọn. Không thể vì khuyết điểm nhỏ của nhân viên mà nghi ngờ vô căn cứ rằng họ có vấn đề lớn, cũng không thể sau khi chọn dùng người rồi nhưng lại đoán già đoán non họ có hành vi bất chính. Là người lãnh đạo, nếu có tính đa nghi, nên thực hiện mấy điểm dưới đây:

1. Khéo động viên cấp dưới có chủ kiến

Trong một đơn vị dù ít hay nhiều cũng sẽ có nhân viên có năng lực nhưng lại ít đưa ra chính kiến, sự tồn tại của họ liên quan đến sự hưng thịnh của công ty, là tài sản quý giá của công ty. Nếu lãnh đạo có thể điều khiển được họ thì đơn vị tất sẽ ngày một phát triển, nếu không, sẽ là đơn vị không thể phát triển được.

2. Động viên cấp dưới tiến bộ hơn mình

Thanh niên hôm nay là người già ngày mai, đây là quy luật tự nhiên. Hơn nữa, nghề nghiệp đa dạng, tài năng con người cũng khác nhau, lãnh đạo không được đố kỵ mà phải động viên cấp

dưới tiến bộ hơn mình. Làm được như vậy, nhân viên sẽ nỗ lực làm việc gấp trăm lần, người tài cũng vì thế mà sẽ tìm đến bạn. Nếu không, người có tài trong tổ chức sẽ lần lượt dứt áo ra đi.

3. Khoan dung cấp dưới nhất thời phạm sai lầm

Con người không phải là thánh thần, ai cũng có thể phạm phải sai lầm. Người thông minh nhất trên thế giới không phải là người chưa từng phạm sai lầm, mà là người biết sai sửa sai. Để cấp dưới có cơ hội thay đổi sửa sai là ưu điểm lớn của người lãnh đạo. Nhân viên phạm sai lầm nếu xử phạt quá nghiêm khắc, thậm chí chỉ vừa mới phạm sai lầm đã hủy đi tiền đồ một đời, tất sẽ khiến cho họ đi vào ngõ cụt, mất hết chí tiến thủ. Do đó, người lãnh đạo phải biết khoan dung đối với nhân viên phạm sai lầm. Người lãnh đạo như vậy không phải là người nhu nhược, không có nguyên tắc, mà là người có phẩm chất cao thượng, độ lượng với mọi người.

4. Có khí chất lãnh đạo, coi trọng sự nghiệp như cuộc sống của bản thân

Người lãnh đạo cần phải có chủ kiến của mình, tuyệt đối không được nghe theo dư luận mà dễ dàng thay đổi phương án làm việc. Những việc đã quyết định phải kiên quyết thực hiện đến cùng. Có như vậy lãnh đạo mới dẫn dắt được lòng người hướng theo mục tiêu đã định đưa đến sự nghiệp thành công. Nếu người lãnh đạo thay đổi thất thường, sớm nắng chiều mưa thì nhân viên tất sẽ không thuận, tổ chức mất đi sức gắn kết, sự nghiệp theo đó cũng không thể khởi sắc. Đây chính là nền tảng của khí chất lãnh đạo, coi trọng sự nghiệp như cuộc sống của mình.

5. Dám đứng ra gánh vác trách nhiệm

Nếu nhân viên không vướng bận điều gì mà nỗ lực làm việc, từ đó sẽ tạo ra nhiều giá trị hơn cho công ty. Còn nếu nhân viên có quá nhiều vướng bận lo lắng, làm việc với thái độ lo lắng, thì đơn vị đó tất sẽ không có hi vọng phát triển.

6. Không khuất phục bởi áp lực dư luận

Dư luận có lúc đúng có lúc không, thậm chí có trường hợp cá biệt còn tập kích phủ đầu người liêm chính, khiến cho họ không kịp đề phòng, phải chịu áp lực rất lớn. Người lãnh đạo gặp phải áp lực này, nếu có thể vượt qua được thử thách, thì không chỉ chứng minh mình có bản lĩnh mà còn tạo ảnh hưởng làm xuất hiện một số nhân tài, từ đó khiến cho tổn thất của công ty có thể giảm đến mức thấp nhất.

Chương VII

Quan tâm
Là một người lãnh đạo có tình nghĩa

** Khi lãnh đạo mang tới cho nhân viên một tách trà, chắc chắn nhân viên rất cảm động, từ đó sẽ dốc sức làm việc.*

** Tạo điều kiện cho nhân viên vừa làm tốt công việc vừa chăm lo được cho gia đình.*

** Khi xử lý một vấn đề, bạn hãy đặt mình vào vị trí của người khác để suy xét.*

** Bạn đối xử công bằng với người khác như với mình thì người ủng hộ bạn sẽ ngày càng nhiều.*

KHÔNG KIÊU CĂNG, TỰ PHỤ

"Công lạo hơn người thì cũng chớ kiêu căng". Một người có công lớn với đất nước, trở thành anh hùng được vạn người ngưỡng mộ. Nhưng nếu kiêu căng thì sẽ không được mọi người coi trọng, thậm chí còn dẫn tới tai họa. Cần phải biết rằng "Chiến công của một vị tướng được đắp bằng núi xương trắng", bất kể công lao to lớn nào cũng không thể do một người làm nên, mà là do hàng nghìn hàng vạn đồng bào anh dũng hy sinh, không tiếc xương máu, không có họ thì không có vĩ nhân. Nếu anh hùng vĩ nhân đều nhận hết công lao về mình thì người đó không phải là anh hùng, vĩ nhân nữa.

Người tự cao tự đại, tất sẽ bị dè bỉu, xa lánh.

Thời Hán Vũ Đế, ở nước Thục có một người tên là Công Tôn Thuật, tự xưng vương, chống lại triều đình. Cùng lúc đó, tộc người Quỳ Ngao ở đất Lũng Tây đang không biết là nên theo Hán Vũ Đế hay Công Tôn Thuật nên phái sứ giả đi thăm dò Công Tôn Thuật. Sứ giả và Công Tôn Thuật vốn là chỗ quen biết nhau nhưng thái độ tiếp đãi của Công Tôn Thuật lại vô cùng lạnh nhạt, kiêu căng. Thấy vậy, sứ giả quay về nói với thủ lĩnh rằng: "Công Tôn Thuật chỉ có vẻ hào nhoáng bên ngoài, mang danh hão, không thể tin được."

Sau đó, sứ giả đến thăm Hán Vũ Đế, được Hán Vũ Đế đích thân ra tiếp đón, vẻ mặt tươi cười nói: "Ngưỡng mộ tài năng của quý công đã lâu, hôm nay được gặp, quả là không tầm thường! " Sứ giả nói: "Mấy ngày trước tôi đi thăm người quen cũ là Công Tôn Thuật, nhưng dáng vẻ lại ngạo mạn, tự đại. Đây là lần gặp đầu tiên với bệ hạ mà nhận được sự tiếp kiến thân mật như vậy. Bệ hạ không nghi ngờ tôi là thích khách sao?" Hán Vũ Đế thân thiện nói chuyện không hề ra vẻ ta đây. Chư hầu hiểu rõ nhân cách của Hán Vũ Đế nên lập tức theo ông ta.

Có thể thấy lãnh đạo nên khiêm tốn, hòa nhã, có như vậy mọi người mới muốn thân thiết và trợ giúp, ủng hộ. Ngược lại, nếu kiêu căng tự đại, mọi người đều xa lánh thì sẽ trở thành "người cô độc".

MỜI NHÂN VIÊN MỘT TÁCH TRÀ

Nếu lãnh đạo mang cho nhân viên một tách trà thì chắc chắn nhân viên sẽ vô cùng ngạc nhiên, cảm động, từ đó sẽ dốc sức làm việc cho lãnh đạo.

Có người quan niệm rằng lãnh đạo nên rót trà mời nhân viên. Đương nhiên, ý của người đó không phải muốn lãnh đạo đích thân bưng trà mà là lãnh đạo nên có ý nghĩ về việc đó.

Lãnh đạo có thái độ ôn hòa khi nhìn thấy nhân viên tận tình với công việc, tự nhiên sẽ tràn đầy cảm kích nói: "Thật vất vả cho anh quá, vào đây uống tách trà đi."

Đương nhiên, lãnh đạo không nhất thiết phải đích thân rót trà cho nhân viên, nhưng nếu thể hiện được sự chân thành, thì những nhân viên lười nhác, chán nản cũng trở nên phấn chấn mà nâng cao được hiệu suất công việc. Cho dù là nhân viên công ty

rất đông, nên lãnh đạo không thể thể hiện thành ý với từng người một, nhưng chỉ cần trong lòng luôn cảm kích, cho dù không nói, tâm ý cũng tự nhiên sẽ biểu lộ ra để họ có thể cảm nhận được sự chân thành.

Tuy nhiên, cách ví bưng trà không thể bị hiểu nhầm, lãnh đạo thì vẫn là lãnh đạo, họ vẫn cứ là ngọn đèn sáng soi đường chỉ lối cho toàn thể công ty.

Để hoàn thành nhiệm vụ đó, lãnh đạo cần phải đứng sau nhân viên thúc đẩy họ tiến lên, nhưng quan trọng hơn, cần phải xác định rõ ràng mục tiêu và phương hướng kinh doanh, đồng thời khuyến khích động viên nhân viên.

QUAN TÂM ĐẾN CẤP DƯỚI, TẬN TÂM VỚI KHÁCH HÀNG

Công ty Camlann của Mỹ là một công ty nhỏ trong lĩnh vực dịch vụ, bao gồm chăm sóc vườn, bón phân, phun thuốc cho bãi cỏ tại nhà. Tuy nhiên ý tưởng kinh doanh, phương châm quản lý của công ty lại vô cùng đặc biệt, thu hút được hàng loạt học giả đến nghiên cứu. Rất nhiều người cho rằng ý tưởng kinh doanh và phương pháp quản lý của công ty này là đỉnh cao và gọi đây là công ty duy nhất kinh doanh bằng "lòng quan tâm". "Lòng quan tâm" ở đây tức là tận tâm với khách hàng và quan tâm đến nhân viên.

Khi công ty Camlann mới thành lập, nhân viên ít nên giám đốc thường sáng sớm đã lái xe ra khỏi nhà, giúp khách hàng chăm sóc bãi cỏ, cắt tỉa cây cối. Qua nhiều năm, công việc khó khăn đó đã khiến ông cảm nhận được sự vất vả của dịch vụ này. Do đó khi trở thành lãnh đạo công ty, ông đã rất thấu hiểu và tận tâm với nhân viên của mình.

Do sự tận tụy, trung thực, công ty Camlann nhanh chóng nhận được sự tin cậy của đông đảo khách hàng. Thường thường sau khi khách hàng đi làm, công ty Camlann sẽ đến chăm sóc, bón phân, phun thuốc cho bãi cỏ. Thuốc bốc hơi rất nhanh, một tiếng sau khi phun thì không để lại bất cứ dấu vết gì. Do vậy, khách hàng sau khi về nhà chỉ cần xem có mẩu giấy để lại trên cổng hay không là biết công ty Camlann có đến làm dịch vụ hay không. Mẩu giấy nhắn: "Trước khi thuốc chưa khô, xin đừng nằm hay ngồi trên bãi cỏ." Chỉ một câu nói đơn giản này đã làm rung động trái tim của biết bao khách hàng, khiến họ vô cùng cảm kích nên đều ký kết

hợp đồng dài hạn với công ty Camlann để được phục vụ lâu dài.

Một chuyên gia cho rằng với cách làm này của công ty Camlann không ổn và muốn góp ý. Ông ta nói với giám đốc công ty rằng nên ký hợp đồng dịch vụ với khách hàng. Vị giám đốc này hỏi: "Vì sao vậy?" Vị chuyên gia giải thích: "Ví dụ nếu có khách nào không chịu trả tiền, căn cứ vào hợp đồng có thể kiện họ." Ông vô cùng ngạc nhiên: "Làm gì có chuyện kiện khách hàng của mình, trên thế giới này 99% khách hàng đều trả tiền, còn 1% không trả. Với 1% đó thì kiện cũng không có tác dụng gì, sau này không phục vụ họ nữa là được."

Nhân viên trong công ty có tinh thần trách nhiệm rất cao, tận tâm tận lực bảo vệ danh tiếng của công ty là do công ty dành sự "quan tâm" đặc biệt cho họ, khiến cho mỗi người công nhân đều cảm nhận được rằng công ty giống như "gia đình" của mình, họ chính là "người chủ" của công ty.

"Lòng quan tâm" chính là quan tâm cấp dưới, quan tâm khách hàng, dùng chính sự nhiệt tình và sự quan tâm để cảm hóa cấp dưới và khách hàng. Nhờ đó mọi người sẽ có sự đánh giá khác về bạn, đưa bạn đến với thành công.

CHẾ ĐỘ PHÚC LỢI LINH HOẠT

Chế độ phúc lợi truyền thống cung cấp lợi ích thống nhất, điều mà người lao động có thể làm chỉ là lựa chọn có tham gia hay không. Một bữa ăn tự chọn sẽ mang lại cho người ta sự thoải mái hơn. Công ty có thể đề xuất danh sách lựa chọn chế độ phúc lợi giúp cho người lao động có quyền lợi lựa chọn những hạng mục tốt, phù hợp với yêu cầu của họ. Như vậy, thông qua hình thức tín dụng và định giá hợp lý, người sử dụng lao động có thể kiểm soát được chi phí phúc lợi.

Kế hoạch phúc lợi linh hoạt, vừa khuyến khích được nhân viên vừa ra ra mức thù lao phù hợp. Từ góc độ quản lý, việc được tự lựa chọn sẽ khiến nhân viên hứng thú vì các nguyên nhân sau:

- Phong phú: Tất cả những điều mà công ty đưa ra được xem như có tính tích cực gợi mở còn nhân viên chọn theo sở thích.
- Bảo đảm: Sự tự do chọn lựa khiến cho người lao động có cảm giác vừa lòng, có quyền lợi và có giá trị.

- Kế hoạch: Phương thức linh hoạt khiến người quản lý có thể kết hợp chế độ phúc lợi với mục tiêu chiến lược mở rộng.
- Quản lý chi phí: Nhiều công ty sử dụng hình thức này để chi phí phúc lợi phù hợp với với khả năng thu lợi nhuận.

Có thể thực hiện quản lý chi phí không? Trái ngược với quan niệm sai lầm về quản lý thông thường, giải pháp linh hoạt không nhất thiết có giá trị hơn phương thức truyền thống. Hầu hết các công ty báo cáo rằng, do phương án linh hoạt cho phép người lao động đầu tư tất cả tiền phúc lợi của họ vào đúng nơi họ muốn nên giá thành thực chất còn rẻ hơn phương thức truyền thống.

Một kế hoạch phúc lợi linh hoạt nếu có bốn nhân tố chủ yếu dưới đây sẽ giúp bạn có thể khống chế và nắm bắt linh hoạt chi phí quản lý.

(1) Cân nhắc về phúc lợi: Người lao động từ chối một số phúc lợi để có được những phúc lợi khác.

(2) Tín dụng linh hoạt: Người quản lý có thể kiểm soát một số khoản chi trả phúc lợi mà trước đây không thể kiểm soát được.

(3) Người lao động chịu một phần chi phí: Điều tra và kinh nghiệm cho thấy, người lao động sẵn sàng đồng ý chịu một phần chi phí nếu được quyền chọn hình thức phúc lợi.

(4) Phương án tăng cường: Người sử dụng lao động có thể tăng thêm một ít hoặc không thêm chi phí để tăng phúc lợi mới, chẳng hạn như chăm sóc hàng ngày, bảo vệ thị lực hoặc chăm sóc nha khoa.

Kế hoạch phúc lợi linh hoạt cho phép người tham gia lựa chọn một phần hoặc toàn bộ phúc lợi. Phạm vi lựa chọn có thể ở các mức khác nhau.

CÓ ĐI CÓ LẠI

Tình cảm là sợi dây liên kết không thể thiếu trong quan hệ của con người, giữa cấp trên và cấp dưới và có sự ảnh hưởng qua lại. Muốn nhân viên hiểu, tôn trọng, tín nhiệm, ủng hộ bạn thì trước tiên bạn nên tín nhiệm, quan tâm và yêu mến họ. Có cho mới có

nhận, có trồng trọt mới có thu hoạch. Là lãnh đạo, bạn phải coi trọng nhân viên của mình, lấy chân tình để có chân tình, lấy tình cảm để lay động lòng người.

Ai cũng mong muốn được người khác tôn trọng, quan tâm chăm sóc mình, hiểu và tín nhiệm mình. Nhu cầu này thuộc về phương diện tâm lý và tinh thần, là yêu cầu cao hơn so với sinh lý và vật chất. Vật chất chỉ có thể cho con người được cơm no áo ấm, tinh thần mới có thể cho con người sức mạnh. Người xưa có câu: "Kẻ sỹ chết vì người tri kỷ". Nếu lãnh đạo có thể đối xử bình đẳng với đồng sự và nhân viên của mình, đem lòng chân thành, sự cảm thông, tâm đầu ý hợp, hiểu suy nghĩ của họ, trong cuộc sống quan tâm và yêu mến bảo vệ họ, trong công việc tín nhiệm, ủng hộ họ, khiến cho tinh thần của họ được thỏa mãn, thì những nhân viên này sẽ phấn chấn, nhiệt tình cống hiến để hoàn thành công việc một cách tốt nhất.

BIẾT BẢO VỆ NHÂN VIÊN MẮC LỖI TRONG LÚC CẦN THIẾT

Nhiều khi lãnh đạo cũng phải đứng lên bảo vệ người tài cho dù họ có mắc một vài khuyết điểm nhỏ thậm chí "thiên vị" cho những điểm yếu đó, điều này tất nhiên không đồng nghĩa với việc không thích hoặc dung túng cho khuyết điểm của cấp dưới mà vì mục đích khác.

Phần lớn trong các trường hợp bảo vệ nhân viên của lãnh đạo thì lãnh đạo: Thứ nhất, muốn cấp dưới phát huy và vận dụng tốt hơn sở trường của họ; thứ hai, được lòng người để có mối quan hệ mật thiết hơn với cấp dưới; thứ ba, nâng cao uy tín của mình, tạo ra hình tượng một người lãnh đạo khoan dung, rộng lượng; thứ tư là để thực hiện mục tiêu quản lý đã đặt ra. Do đó khi cân nhắc lợi và hại, quyết định lấy hay bỏ, người lãnh đạo phải căn cứ vào "được" nhiều hay "mất" nhiều của hành vi để quyết định. Phương pháp này thực sự có giá trị đối với những hành vi, khuyết điểm không vượt quá giới hạn nhất định.

Người lãnh đạo nên lựa chọn linh hoạt mức độ bảo vệ cho cấp dưới, chẳng hạn:

(1) Trong trường hợp cấp dưới hiểu ra vấn đề và mọi người có thể bỏ qua, thì lãnh đạo nên giải quyết vấn đề một cách khoan dung, bỏ qua cho họ.

(2) Trong trường hợp có thể xử lý đối với sai sót của cấp dưới bằng cách tạm thời gác lại không truy cứu, sau một thời gian mới tiến hành xử lý, hoặc cho cấp dưới cơ hội lấy công chuộc tội, xem biểu hiện của họ như thế nào rồi sau đó mới xử lý.

(3) Trong trường hợp có thể giảm nhẹ khuyết điểm của cấp dưới, người lãnh đạo có thể phê bình khuyết điểm của cấp dưới dưới mức sai phạm để giảm nhẹ tính chất sai lầm, đây được gọi là cách "thiên vị" cấp dưới, một sự linh hoạt trong sử dụng người.

(4) Trong trường hợp có thể, hãy "giơ cao đánh khẽ" đối với những khuyết điểm hoặc sai lầm của cấp dưới, khi đó, chuyện lớn có thể coi là nhỏ, nhỏ có thể bỏ qua. Tóm lại, người lãnh đạo khi vận dụng "nguyên tắc bao che" phải ghi nhớ rằng "mức độ bao che" khuyết điểm của cấp dưới phải nằm trong "vòng lựa chọn" hợp lý, phải lợi dụng được "độ mềm dẻo" chứ không phải là "sai lầm" trong nhận thức để tránh mắc phải sai lầm gây hậu quả nghiêm trọng khác.

Để đạt được hiệu quả tối ưu, lãnh đạo không những cần phải nắm rõ ranh giới, linh hoạt lựa chọn mức độ mà còn cần phải vận dụng khéo léo các phương pháp để vừa có thể truyền đạt dụng ý của mình, vừa có thể giúp cấp dưới hiểu được vì sao lãnh đạo lại ưu ái mình, để từ đó kích thích tính tích cực và sáng tạo của họ. Đồng thời cấp dưới cũng không cảm thấy khó nghĩ trước ưu ái đó. Lãnh đạo có thể áp dụng năm phương pháp sau:

(1) Khi cấp dưới phạm sai lầm và họ đã nhanh chóng nhận ra, lặng lẽ tìm cách khắc phục nên chưa gây ra hậu quả lớn, tính chất cũng không nghiêm trọng, lúc này người lãnh đạo nên vờ coi như không biết, tạm thời không hỏi đến để tránh làm tổn thương lòng tự trọng của nhân viên. Sau khi công việc, nhiệm vụ được hoàn thành, cấp trên nên khẳng định những nỗ lực của cấp dưới, đánh giá thành tích, phân tích một cách khách quan sai lầm của họ. Như vậy thành quả của cấp dưới được thừa nhận, những khiếm khuyết cũng được chỉ ra, trong công việc sau này họ sẽ phải nỗ lực phát huy sở trường, nâng cao tinh thần trách nhiệm của bản thân hơn nữa. Lãnh đạo cần phải đặc biệt lưu ý quan tâm đối với những cấp dưới chăm chỉ, có tinh thần trách nhiệm, giàu tính sáng tạo.

(2) Khi sắp giao cho cấp dưới nhiệm vụ quan trọng, người lãnh đạo tuyệt đối không nên nhắc đến những sai lầm của họ, có thể dùng phương thức tạm thời không truy cứu, cho họ cơ hội để lấy công chuộc tội, thậm chí có thể xem xét tình tiết cụ thể của vấn đề để xử lý nhẹ hơn.

(3) Trước và sau khi tha thứ cho cấp dưới cần giữ cho mọi việc bình thường, không nên chủ động tìm cấp dưới nói chuyện để họ mang ơn mình.

(4) Khi cấp dưới phạm lỗi trong công việc, họ sẽ bị mọi người trách móc nên tâm trạng sẽ rất nặng nề. Trong thời điểm này, người lãnh đạo không nên im lặng càng không nên bới lông tìm vết, mà nên dũng cảm đứng ra thanh minh cho cấp dưới, chủ động chia sẻ trách nhiệm. Làm như vậy bạn không chỉ cứu được cấp dưới, mà còn dành được nhiều tình cảm của họ hơn.

(5) Một lần tha thứ cho khuyết điểm vào thời khắc quan trọng còn đáng giá hơn hàng trăm lần lúc bình thường. Khi cấp dưới sắp được thăng chức, đề bạt, thường sẽ gặp phải sự soi mói, chỉ trích, phê bình của mọi người, lúc này, lãnh đạo nên đứng trên lập trường công bằng, cần dẹp tan lời dị nghị của những kẻ thất bại, đố kỵ, dũng cảm bảo vệ người tài cho dù họ có một vài khiếm khuyết đi chăng nữa.

QUAN TÂM NHIỀU HƠN ĐẾN NHỮNG "NGƯỜI Ở HẬU TRƯỜNG"

Mỗi đơn vị đều cần những "người hùng ở hậu trường", họ hiểu được công việc của mình, lặng lẽ làm mà không cần bất cứ sự quan tâm hay chú ý của người khác, họ là những người rất đáng được tin tưởng, tín nhiệm.

Nhưng thông thường, công lao của những người hùng đó thường bị những kẻ khoác lác chiếm đoạt. Lãnh đạo không công tâm sẽ không để ý đến những người "đứng ở hậu trường" mà chỉ chú ý đến những kẻ tiểu nhân bẻm mép.

Phần lớn những "người hùng đứng ở hậu trường" thường không so đo, tính toán đến công lao của họ mà chỉ quan tâm một điều, đó là sự nỗ lực của bản thân họ có được ghi nhận hay không. Nếu những nỗ lực của họ không được công nhận sẽ khiến họ cảm thấy mình đang bị người khác lợi dụng, bóc lột sức lao động, từ đó sinh ra tâm lý chán nản. Khi ấy, họ sẽ không tiếp tục cố gắng hoặc sẽ có các biểu hiện tiêu cực để biểu thị sự phản kháng.

Ai cũng mong muốn mọi nỗ lực của mình đều được ghi nhận. Lãnh đạo cần nhận ra "người hùng ở hậu trường", khích lệ và khen thưởng họ khiến cho lãnh đạo có được lòng người. Chúng ta thường hay bỏ quên những người thầm lặng cống hiến nhưng họ

lại là những công thần trong sự nghiệp thành công của doanh nghiệp.

Những anh hùng thầm lặng có những đặc điểm dưới đây: Rất ít khi nghỉ làm, có thể làm việc xuất sắc dưới áp lực; có thể hoàn thành công việc với chất lượng cao và đúng thời hạn. Sẵn sàng nỗ lực khi tập thể cần. Họ lặng lẽ, khiêm tốn, ngoài việc hoàn thành công việc một cách xuất sắc thì không có bất cứ đòi hỏi hay yêu cầu gì. Những lúc lãnh đạo không có mặt họ vẫn làm việc nghiêm túc. Họ đưa ra nhiều giải pháp, ý tưởng, luôn luôn sáng tạo và thường giúp đỡ đồng nghiệp làm việc tốt hơn.

Phương pháp khích lệ hiệu quả nhất dành cho họ là hãy quan tâm và ghi nhận công việc họ làm. Cần kiên nhẫn nghe họ nói, khi họ nảy sinh tâm lý phủ định bản thân cần cổ vũ khích lệ lòng tự tin của họ.

QUAN TÂM ĐẾN GIA ĐÌNH NHÂN VIÊN

Ngày nay, một trong những thách thức lớn nhất của mọi người chính là giữ cân bằng được giữa gia đình và công việc. Do áp lực cạnh tranh trên thị trường, các công ty cần nhân viên dành nhiều thời gian và trí lực hơn cho công việc. Do đó, người chủ doanh nghiệp cần dung hòa, tìm sự cân bằng giữa nhu cầu hợp pháp của người sử dụng lao động và yêu cầu lợi ích hợp pháp ngày càng cao của người lao động. Nếu doanh nghiệp bỏ qua sự cân bằng giữa gia đình và công việc, nhân viên sẽ có thể có lúc bất mãn mà bỏ đi.

Trong hội nghị nhân viên tư vấn quản lý, Tổ chức Cơ cấu Quốc tế đưa ra một bản báo cáo điều tra rằng có 91% nhân viên hành chính mang công việc về nhà làm, một tuần thậm chí có đến một vài lần. Điều đó như một hồi chuông cảnh tỉnh những người lãnh đạo cao cấp rằng "phải quan tâm hơn nữa vấn đề công việc và gia đình của nhân viên", nếu không "rất có khả năng họ sẽ mất đi một số nhân tài hiếm có."

Chúng ta thường nghe nói tới những nhân viên ở Nhật Bản chết gục tại nơi làm việc do làm việc quá sức.

Ngày nay, muốn giành được tình cảm của nhân viên, bạn cần phải biết cách giúp họ cân bằng giữa công việc và cuộc sống gia đình hơn nữa.

Dưới đây là một số biện pháp cụ thể để giúp nhân viên cân bằng được công việc và cuộc sống gia đình.

1. Giúp nhân viên giải quyết việc gia đình

Công ty bao bì ở Bắc Carolina (Mỹ) tuyển một nhân viên kỹ thuật có kinh nghiệm giúp gia đình các nhân viên để họ có thể yên tâm làm việc. Công ty cung cấp cho nhân viên các dịch vụ gia đình như sơn nhà, quét vôi, khai thông cống ngầm... Tất cả những hạng mục phục vụ chỉ thu tiền vật liệu. Họ còn cung cấp dịch vụ giặt là. Nhân viên chỉ cần đem áo quần bẩn để vào nơi cố định, áo quần sẽ được giặt đúng giờ, phơi khô và gấp gọn gàng và chỉ phải trả 1 đôla. Nếu cần là áo quần chỉ cần trả thêm 25 xu.

2. Chăm sóc trẻ em và người già

Càng ngày càng có nhiều công ty nhận thức được rằng, việc chăm sóc trẻ em và người già của gia đình nhân viên là vô cùng quan trọng. Nhiều công ty lập nhà trẻ gần hoặc tại nơi làm việc để tiện cho nhân viên chăm sóc con.

3. Trợ cấp học phí cho con của nhân viên

Một công ty tài chính ở Mỹ đã nâng vấn đề giáo dục con cái của nhân viên mình lên một mức độ mới. Công ty đã áp dụng chế độ trợ cấp học phí toàn phần cho con em những nhân viên có thâm niên làm việc từ năm năm trở lên. Tổng giám đốc công ty cho rằng: "Nếu chúng ta giảm thiểu mối lo lắng về vấn đề học phí của con em nhân viên, họ sẽ càng tập trung trí lực làm việc, năng suất cũng nâng cao. Coi trọng nhân viên của mình là phương pháp tốt nhất để giữ chân họ."

4. Tên của máy bay đặt theo tên của con các nhân viên

Gần đây tập đoàn chuyển phát nhanh của Mỹ, FedEx Express, đã dùng tên của con các nhân viên trong công ty để đặt tên cho máy bay của họ. Lúc cử hành buổi lễ đặt tên cho máy bay, các bé là con của nhân viên công ty và cả gia đình đều cùng tham gia.

5. Sức mạnh của hoa tươi

Với công ty Delta Airlines, khi gia đình nhân viên có chuyện vui hoặc buồn thì đều được công ty để thể hiện sự chia sẻ. Một số công ty khác còn có chế độ hàng năm tất cả nhân viên có thể tặng người thân, bạn bè một bó hoa tươi trị giá 50 đôla do công ty chi trả.

QUAN TÂM ĐẾN NHỮNG ĐIỀU NHỎ BÉ NHẤT

Dùng lợi ích hoặc quyền lực để sai khiến nhân viên làm việc thì sức mạnh đó chỉ mang tính chất lý tính, khi kích thích đó qua đi thì hiệu quả cũng không còn.

Muốn cấp dưới tận tâm phát huy năng lực của mình thì chúng ta phải dùng cái tâm để thu phục họ.

Sau đây là năm gợi ý cho lãnh đạo doanh nghiệp:

1. Tác động tình cảm là thượng sách

"Việc này tương đối khó, nhưng nếu có lòng quyết tâm thì nhất định sẽ làm được, hãy bắt tay vào làm thôi!" những lời nói như vậy sẽ có tác động rất mạnh đến cấp dưới.

2. Gọi thẳng tên cấp dưới cũng có hiệu quả bất ngờ

Cách gọi: "Này! Anh kia" và cách gọi đích danh tên: "Dũng ơi" của cấp trên, sẽ khiến người nghe có cảm giác thân thiết, tình cảm hơn.

3. Chào hỏi, xưng hô một cách vui vẻ, thân thiết ở hành lang

Gặp cấp dưới mới kết hôn, đừng ngại hỏi thăm: "Hạnh phúc chứ?", gặp cấp dưới lần đầu được làm bố, có thể hỏi: "Con của cậu khỏe chứ?" Đây mặc dù là những câu chào hỏi xã giao, nhưng người nghe lại cảm thấy rất dễ chịu.

4. Quan tâm đến việc riêng và việc nhà của cấp dưới

Nếu người thân của cấp dưới gặp phải tai nạn hoặc bị bệnh, lãnh đạo cần an ủi hoặc tổ chức quyên góp giúp đỡ, như vậy, dù là nhân viên lạnh lùng đi nữa cũng sẽ cho rằng: "Dù yêu cầu của lãnh đạo là vô lý, tôi cũng không thể từ chối." Muốn nhân viên làm việc theo lý tính thì chỉ có thể khiến cho họ hành động theo quỹ đạo đã định. Còn muốn họ tự tìm phương hướng thì cần dựa vào tình cảm, vì lý tính chi phối hành động còn tình cảm khiến người ta vừa hành động vừa cảm động.

Cấp dưới thường có tâm lý trong rất nhiều đồng nghiệp, lãnh đạo đặc biệt chú ý đến mình, đồng thời muốn thảo luận một số công việc với mình thật sự khiến mình rất tự hào. Mặc dù điều này giống như trẻ con, nhưng chúng ta phải hiểu rằng đó là bản tính của con người, sâu thẳm trong tim chúng ta đều tiềm ẩn tâm lý này. Do vậy, lãnh đạo cần nắm bắt được tâm lý này của nhân viên.

Nếu chúng ta gặp hàng xóm trên đường, ta luôn chào hỏi xã giao một vài câu. Có một số người cho rằng sự xã giao này rất vô vị, nhưng trên thực tế, chào hỏi xã giao là phương pháp tạo dựng, gìn giữ mối quan hệ giữa người với người.

Do đó, người lãnh đạo nên hiểu tác dụng của việc chào hỏi. Người lãnh đạo mà cả ngày mặt mày nghiêm nghị, không nói cười thì không phải là người lãnh đạo tốt. Vì tình cảm cần được trao đổi mới được tăng cường và phát triển, nhất là mối quan hệ cấp trên với cấp dưới.

Câu: "Làm cẩn thận cho tôi!" và "Cậu lưu ý hơn chút nhé!", tuy đều cùng ý nghĩa nhưng cảm giác của người nghe lại không giống nhau. Câu thứ hai gây cảm giác gần gũi hơn vì mang nhiều sắc thái tình cảm hơn.

Do đó, người lãnh đạo sáng suốt, trước tiên cần biết được thói quen muốn nghe những lời nói nhẹ nhàng, tình cảm của nhân viên, hỏi han vài câu sẽ không tốn sức lực gì nhưng lại được người khác yêu mến, vậy tại sao lại không làm?

ĐỐI XỬ VỚI NGƯỜI KHÁC NHƯ VỚI CHÍNH MÌNH

Con người là động vật có tình cảm, có tâm lý "có đi có lại", nên là một lãnh đạo, bạn cần phải"đối xử với người khác như đối xử với chính bản thân mình".

Điều này nói dễ làm khó. Vì rất nhiều người lãnh đạo cho rằng địa vị của mình hơn hẳn người khác nên xem thường cấp dưới. Tuy nhiên, đây là mối quan hệ hai chiều, bạn đối xử với người khác ra sao thì họ sẽ đối xử lại với bạn như vậy.

Nhìn chung, bạn phải thấy bản thân và người khác có khác nhau không, nếu có thì bạn khác với họ ở điểm nào? Có phải bạn muốn yêu cầu mức lương và chế độ đãi ngộ phúc lợi nhiều hơn người khác? Đây chính là nguyên nhân khiến mọi người xa rời bạn. Nếu có suy nghĩ đó, bạn hãy lập tức xóa bỏ, nếu không sẽ chẳng còn ai ủng hộ bạn nữa.

Vào những năm 40 của thế kỷ XX, hải quân Đức đã quy tụ được gần 70 chuyên gia tâm lý học, họ đã nghiên cứu và xuất bản cuốn sách liên quan đến tâm lý học binh sỹ mang tên *Ý thức người lính.*

Cuốn sách đề cập đến chủ đề: "Tiêu chuẩn binh sỹ đánh giá

thượng cấp tốt hay xấu". Kết quả, nhân tố quan trọng nhất đó là "năng lực". Đây có lẽ cũng là điều nằm trong dự đoán của bạn. Các yếu tố tiếp theo đều nói về vấn đề liên quan đến việc đối đãi với binh sỹ, như quan tâm đến đời sống binh sỹ, không lạm dụng quân pháp, công nhận thành tích của binh sỹ...

Trung tâm nghiên cứu quân sự của Đức còn xuất bản cuốn *Tướng quân có bàn tay thép*, trong đó có viết:

"Một người chỉ huy trong quân đội nên coi việc quan tâm đến binh sỹ là điều quan trọng nhất, có vậy họ mới tay súng xông pha trận mạc, cần phải quan tâm đến binh sỹ hơn là quan tâm đến bản thân. Nếu chỉ còn lại một miếng băng gạc, phải buộc vết thương của binh sỹ trước khi buộc cho sỹ quan. Nếu chỉ còn lại một bát cơm, nên dành cho binh sỹ phải chịu đói khát ngoài kia."

Khẩu hiệu của quân đội đó là: "Nghiêm khắc, công bằng". Người chỉ huy phải công bằng thì mới có thể khiến tâm lý người khác được cân bằng. "Đừng bắt người khác làm thứ mà mình cũng không thích", bạn cảm thấy nên đối xử với bản thân như thế nào thì với người khác cũng như vậy, thậm chí có lúc phải hy sinh bản thân, đặt yêu cầu của người khác lên trên, như vậy mới có nhiều người ủng hộ bạn.

Chương VIII

Khoan dung
Có thể cho phép cấp dưới mắc sai lầm

** Dùng thái độ chân thành để đối xử với cấp dưới ngoan cố, có thể giúp bạn tránh khỏi việc phải đối đầu.*

** Vũ khí quan trọng khi sử dụng "kẻ khiêu khích" chính là: "Giao cho anh ta một chức trách và nhiệm vụ hợp lý".*

** Lấy oán báo oán, oán hận chồng oán hận; lấy đức báo oán, oán hận có thể hóa giải.*

** Người có sở trường, tất sẽ có sở đoản, ưu điểm nổi bật thì nhược điểm cũng càng nổi bật. Người lãnh đạo dùng những ưu điểm, chính là dám chấp nhận nhược điểm.*

DÙNG NGƯỜI TÀI PHẢI BIẾT BỎ QUA ÂN OÁN

Bạn có dám dùng người từng dùng cung tên bắn mình không? Tề Hoàn Công thời Xuân Thu lại dám sử dụng Quản Trọng là người có "ân oán" với mình như thế, nhưng Quản Trọng thật sự là bậc anh tài xưa nay hiếm có. Tề Hoàn Công đã gạt bỏ ân oán cá nhân, không câu nệ tiểu tiết, trọng dụng người hiền tài, chính điều này đã giúp ông xưng bá thời Xuân Thu Chiến quốc.

Hoàn Công tên chữ là Tiểu Bạch, vốn là công tử nước Tề. Quản

Trọng là thầy dạy của công tử Cưu, anh trai của Tiểu Bạch. Sau khi Hy Công qua đời, xảy ra cuộc tranh đoạt vương vị giữa các vị công tử, cuối cùng chỉ còn lại Tiểu Bạch và công tử Cưu tranh giành với nhau. Quản Trọng đứng ra phò tá công tử Cưu tranh quyền, đoạt vị, từng dùng tên bắn bị thương công tử Tiểu Bạch. Nhưng cuối cùng Tiểu Bạch vẫn giành được vương vị, lấy hiệu là Tề Hoàn Công. Công tử Cưu chạy sang nước Lỗ cầu viện, Tề, Lỗ giao tranh, nước Lỗ đại bại, đành phải cầu hòa. Tề Hoàn Công yêu cầu nước Lỗ xử tử công tử Cưu, đồng thời giao nộp Quản Trọng. Khi tin tức loan đi, mọi người đều cho rằng nếu ông bị giao nộp cho kẻ địch tất sẽ bị tra tấn cho đến chết. Có người góp ý với ông rằng: "Quản Trọng à! Thà kết liễu đời mình trước còn hơn bị giao nộp cho kẻ địch." Nhưng Quản Trọng chỉ cười. Ông nói: "Nếu muốn giết ta, ngay từ đầu đã bị giết chung cùng công tử Cưu rồi, nay còn đến tìm ta tất sẽ không giết." Khi Quản Trọng bị áp giải về nước Tề, Tề Hoàn Công lập tức tin dùng Quản Trọng và phong ông làm tể tướng.

Quản Trọng được làm tể tướng cũng có liên quan tới người bạn thân Bão Thúc Nha. Trước kia, hai người đã từng giao hẹn sẽ cùng phò tá Tề Vương. Khi đó Quản Trọng đã nói với Bão Thúc Nha - thầy của công tử Tiểu Bạch rằng: "Vua Tề nhất định phải là công tử Cưu hoặc công tử Tiểu Bạch mới xứng đáng. Chúng ta được phò tá hai vị công tử đó nên cho dù ai lên ngôi thì chúng ta cũng hết lòng phụng sự".

Bão Thúc Nha khi còn trẻ đã nhận ra trí tuệ hơn người của Quản Trọng nên đã kết bạn. Khi Tiểu Bạch thắng, Bão Thúc Nha đã cứu mạng Quản Trọng, tiến cử ông làm tể tướng, giữ lời hứa năm xưa. Tề Hoàn Công cần người tài trị quốc nên cũng không chấp mối thù nhỏ với Quản Trọng đã dùng tên bắn mình trước kia. Do vậy, Quản Trọng mới có điều kiện phát huy tài năng của mình.

Từ thực tế, Quản Trọng đã rút ra kinh nghiệm quý giá rằng: "Tính kế một năm trồng ngũ cốc, tính kế 10 năm trồng cây to, tính kế trọn đời trồng người."

"Một công trồng cấy, thu hoạch một lần là ngũ cốc, một công trồng cây, thu hoạch 10 lần là trồng cây to, một lần trồng thu hoạch trăm lần là trồng người."

Nếu cứ băn khoăn về khuyết điểm nhỏ của một người, vậy thì trên thế giới này tìm đâu ra người hoàn mỹ? Dùng người chính là trọng dụng tài năng của họ, không nên câu nệ một sai lầm nhỏ, nếu không trong thiên hạ này không thể tìm được.

QUAN TÂM TỚI NGƯỜI TRUNG THÀNH, CHÍNH TRỰC

"Nhìn người trung thành phải nhìn từ xa", đó chính là chân lý từ bao đời nay. Có người cho rằng lãnh đạo ở xa thì có thể làm việc tùy tiện, có nhiều hành động sai trái. Tuy nhiên, vẫn có nhiều nhân viên chăm chỉ, hoàn thành nhiệm vụ, đó là vì họ có lòng trung thành và tự giác cao.

Bắc sử - Cổ Bật truyện ghi lại: Ngụy Thái Vũ Đế đến Tây Hà săn bắn, hạ chiếu cho thượng thư Lệnh Cổ Bật chọn ngựa khỏe mạnh cho kỵ sĩ, Bật lại đem tới con ngựa yếu. Thái Vũ Đế vô cùng tức giận nói: "Nô tài to gan, dám bỡn cợt Trẫm! Trẫm trở về việc đầu tiên sẽ chém đầu tên nô tài này!" Thuộc quan của Cổ Bật biết vua tức giận đều sợ bị xử tội, nhưng Cổ Bật vẫn bình thản nói: "Thần làm như vậy khiến cho người đi du ngoạn mất vui, là tội nhỏ; hiện nay phía bắc có Nhu Nhiên, nam có Lưu Ninh đang rình rập xâm phạm bờ cõi, ngựa tốt phải dành việc đánh đuổi kẻ địch, đây là vì lo nghĩ cho quốc gia đại sự, dù chết cũng không oán thán, chúa thượng anh minh hiểu rất rõ điều này." Thái Vũ Đế nghe xong, biết Cổ Bật có lòng trung với nước, mọi bực tức đều tiêu tan, vui mừng nói: "Có được người như khanh là bảo vật của đất nước" rồi liền ban thưởng cho Cổ Bật. Sau này Thái Vũ Đế lại đến phía bắc đi săn được mấy chục con hươu, nai, hạ lệnh cho Cổ Bật đem 50 xe bò đến chở về. Chiếu thư vừa truyền đi, Thái Vũ Đế nói với viên thị hầu rằng: "Bút Công tất sẽ không nghe lời ta, chi bằng ngươi dùng ngựa vận chuyển về vậy." Thế là viên thị hầu dùng ngựa chở số hươu, nai săn được về. Đi được hơn 100 dặm thì nhận được tấu chương của Cổ Bật nói rằng: "Bây giờ đang là lúc thu hoạch mùa màng, ngũ cốc đều đã chín, nếu không thu hoạch thì chim chóc đến phá hoại, mưa gió gây tổn thất, mong chúa thượng hãy để bách tính thu hoạch mùa vụ trước." Thái Vũ Đế nói với tùy tùng: "Bỉ Công quả đúng như trẫm dự đoán, đúng là bề tôi của xã tắc."

Cổ Bật được gọi là "Bỉ Công" không chỉ vì ông có cái đầu nhọn đặc biệt, mà chủ yếu là do ông trung trực như "bút", luôn lấy quốc sự, dân sinh làm trọng, dám đấu tranh với điều sai trái. Có người dâng thư nói với ông rằng hoa viên và vườn nuôi thú của Thái Vũ Đế chiếm diện tích quá rộng, mà rất nhiều nông dân nghèo không có đất trồng cấy, nên cắt một nửa hoa viên của Vũ Đế chia cho nông dân. Cổ Bật dâng tấu việc này đúng lúc Thái Vũ Đế đang đánh cờ với cận thần Lưu Thụ, không để ý lời tấu của ông. Cổ Bật ngồi chờ rất lâu, trong lòng nóng như lửa đốt, không chịu nổi bèn bước lên mắng Lưu Thụ: "Không quan tâm tới triều đình, thực

đáng trị tội!" Thái Vũ Đế mặt biến sắc nói: "Không nghe tấu sớ là lỗi của trẫm." Cổ Bật bèn dâng tấu, Thái Vũ Đế kính trọng Bỉ Công, không những không giáng tội, mà còn chuẩn tấu của ông cắt đất chia cho nông dân nghèo trồng cấy. Sau đó, Cổ Bật tháo mũ, đi chân đất đến Bộ Hình nhận tội bất kính với vua. Thái Vũ Đế truyền cho ông đội mũ lại, nói: "Khanh có tội gì đâu? Đó là việc lợi xã tắc, ích quốc sự, giúp đỡ bách tính, không thể coi là tội."

TRƯỚC KHI BIẾT ĐI SẼ BỊ VẤP NGÃ

Không nên lớn tiếng với sai lầm của nhân viên, điều quan trọng là bạn phải học cách khoan dung. Rất nhiều lãnh đạo có thói quen khoan dung với sai lầm của chính mình: mỗi khi phạm sai lầm, họ luôn lấy câu "thất bại là mẹ thành công" để tự an ủi. Tuy nhiên, đối với sai lầm của nhân viên, họ lại quát mắng: "Chúng ta cần sự hoàn mỹ! Không được phép thất bại!"

Một ví dụ thực tế cho thấy, bất kỳ đứa trẻ nào cũng đều vấp ngã nhiều lần mới học được cách bước đi, phải trải qua thời kỳ học nói sai rất nhiều mới biết nói sõi. Con đường đi đến thành công nhất định sẽ trải đầy chông gai, không có con đường đi đến thành công mà không phạm phải sai lầm. Do vậy, là người lãnh đạo, bạn cũng nên học cách bao dung với những sai lầm của nhân viên.

Khoan dung với sai lầm của nhân viên, mang lại rất nhiều lợi ích. Sai lầm chính là cơ hội rất tốt để học hỏi. Trong hoạt động của doanh nghiệp, không nên phủ nhận điểm này, đừng che giấu sự thật. Nếu bạn có thể nhận ra được sai lầm thì phải thừa nhận để từ đó rút ra bài học cho mình. Nhưng trên thực tế, rất nhiều người không nhìn thấy cái sai của bản thân nên cần có người chỉ ra và giúp họ sửa chữa. Tuy nhiên, vạch ra sai lầm của người khác cũng có những nguyên tắc nhất định. Bạn phải biểu hiện thái độ tích cực và tin tưởng giúp đỡ người phạm sai lầm. Nếu người lãnh đạo vạch ra cái sai với dụng ý muốn trừng phạt và gây tổn hại cho họ thì lãnh đạo đó sẽ gặp thất bại.

Dưới đây là những nguyên tắc vàng để xử lý sai sót của nhân viên:

- Đừng nên chỉ nhằm vào việc trừng phạt, mà nên giúp đỡ.
- Chỉ cho phép phạm sai lầm không quá hai lần nếu tiếp diễn lỗi đó thì nên sa thải.
- Không khuyến khích nhân viên phạm sai lầm.

- Khuyến khích nhân viên mạo hiểm, sáng tạo và độc lập trong quyết sách.
- Đặt ra giới hạn khoan dung cho sai lầm.
- Không nên xem những sai lầm nhỏ là quá nghiêm trọng.
- Học hỏi từ trong những sai lầm để tiến bộ.
- Tìm hiểu kỹ nguyên nhân phạm phải sai lầm, quy rõ trách nhiệm và có biện pháp xử lý tương ứng.

Khi khoan dung với những sai lầm của nhân viên thì vấn đề quan trọng là phải xác định được mức độ, sai lầm nào có thể bỏ qua thì bỏ qua, sai lầm nào không thể khoan dung hoặc do nhân viên cố tình phạm sai lầm thì không thể khoan dung.

Lợi ích lớn nhất của việc khoan dung với sai lầm của nhân viên là khuyến khích họ tích cực sáng tạo, xây dựng văn hóa doanh nghiệp thân thiện, cởi mở. Trong bầu không khí đó, tinh thần mạo hiểm, tích cực, chủ động và sáng tạo sẽ được phát huy mạnh mẽ, có lợi cho việc tạo dựng hình tượng người lãnh đạo, thể hiện sự đoàn kết, gắn bó trong doanh nghiệp.

KHOAN DUNG ĐỒNG THỜI KHUYẾN KHÍCH VỚI NGƯỜI DÁM MẠO HIỂM

Cấp dưới chưa phạm phải sai lầm vì họ không phải chịu trách nhiệm về vấn đề gì. Trong phạm vi trách nhiệm, có nhiều người chấp nhận mạo hiểm, nếu không mạo hiểm sẽ không thể phát huy được năng lực của mình.

Phải chuyển cấp dưới từ người né tránh mạo hiểm thành chủ động chấp nhận mạo hiểm. Cần có biện pháp khích lệ, động viên để họ không sợ thất bại mà coi đó là cơ hội để học hỏi và rút ra bài học cho chính mình. Sau đây là một vài nguyên tắc:

(1) Giúp cho mọi người hiểu được sai lầm cũng chính là học phí cho sự tiến bộ, trong công việc khó tránh khỏi việc phạm phải một vài lỗi nhỏ. Bất luận khi nào bạn muốn tiến một bước dài, tất sẽ phải lùi vài bước, nhưng quan trọng là kinh nghiệm học được trong thất bại và không ngừng học hỏi cải tiến.

(2) Lấy bản thân mình để làm gương. Công khai thảo luận về

những lỗi mà bạn mắc phải và cho biết từ đó bản thân bạn đã rút ra bài học gì và nó có lợi ích ra sao. Nói về sự mạo hiểm mà bạn lo sợ nhưng bạn vẫn mạo hiểm thực hiện nó. Chỉ ra những chuyện mạo hiểm bạn đã vượt qua.

(3) Đừng để bản thân hoặc người khác mạo hiểm vào những việc không cần thiết. Người đạt được thành công lớn là người có thể xử lý được những kế hoạch lớn. Khi bạn muốn làm việc lớn, bạn phải chuẩn bị tinh thần để đối diện với những sai lầm phạm phải.

(4) Dù là thành công hay thất bại cũng nên động viên họ. Hiển nhiên, việc khen thưởng và biểu dương lớn nhất sẽ dành cho người chấp nhận rủi ro để đạt được thành công. Khi chúng ta dám mạo hiểm thì cần thiết nhất là sự ủng hộ và cổ vũ khích lệ.

(5) Nếu mọi việc tiến triển theo chiều hướng xấu đi, thì chớ nên mạo hiểm thay người khác hoặc đưa tay ra cứu họ, nếu không bạn sẽ lấy đi cơ hội học tập, trưởng thành từ thất bại của họ. Tệ hơn nữa, bạn sẽ khiến họ kỳ vọng bạn sẽ cứu họ lần nữa. Đừng nên làm người cứu giúp kiểu đó trừ khi bạn muốn thành bia đỡ đạn.

(6) Khuyến khích sự mạo hiểm một cách thông minh chứ không phải mạo hiểm một cách mù quáng, nhờ vào may rủi. Mục đích của việc mạo hiểm là có thể tạo ra nhân viên tài năng và tạo dựng nên doanh nghiệp phát triển chứ không phải việc làm liều, hữu dũng vô mưu.

Việc mạo hiểm cần phải có một số yếu tố sau:

(1) Phải có mục tiêu rõ ràng. Mạo hiểm mà thiếu mục tiêu là việc làm mù quáng.

(2) Dự tính đến kết quả và tình huống xấu nhất có thể xảy ra để đưa ra biện pháp ứng phó.

(3) Xem xét lợi ích và tổn thất để nghiên cứu đưa ra kế hoạch dự phòng.

(4) Khi đã quyết định mạo hiểm thì nên nỗ lực thực hiện, không nên bỏ cuộc.

(5) Hạn chế tối đa tổn thất. Nếu đang tiến hành mà không được thuận lợi thì trước khi bị tổn thất chưa lớn nên điều chỉnh lại.

(6) Bình tâm suy nghĩ và rút kinh nghiệm từ việc mạo hiểm. Muốn sự nghiệp thành công cần phải đam mê và có nghị lực

LẤY CHÂN THÀNH ĐÁP LẠI SỰ DỐI TRÁ

Khi nhân viên nói dối bạn mà nếu lời nói dối đó ảnh hưởng trực tiếp đến quyền lợi của bạn thì phản ứng tự nhiên của bạn sẽ là ăn miếng trả miếng.

Nhưng trong thực tế cuộc sống, đại bộ phận những lời nói dối chưa đến mức phải một mất một còn với đối phương, vậy nên dùng cách ăn miếng trả miếng để giải quyết vấn đề rõ ràng không mang ích lợi, mặt khác rất có khả năng xảy ra kết cục "hai hổ tranh đấu, tất có con bị thương" hoặc "cả hai cùng bị thương".

Do đó, trước sự dối trá, chúng ta có thể dùng phương pháp thông minh hơn để xử lý. Phương pháp này không chỉ khiến cho bản thân bạn không phải chịu thiệt thòi, mà còn có thể đánh thức lương tri và sự tỉnh ngộ của người khác. Đây chính là cách làm khoan dung với người, nghiêm khắc với mình, lấy thành thật đáp lại dối trá.

Áp dụng phương pháp này đối với cấp dưới sẽ khiến họ kính trọng bạn hơn, từ đó họ càng trung thành với bạn. Có một vị lãnh đạo giao công việc cho cấp dưới, ông quy định thời gian hoàn thành và thù lao rất rõ ràng. Nhưng do nguyên nhân bất khả kháng, thời gian đã hết nhưng công việc chưa hoàn thành. Nhân viên nghe nói ông là người rất nghiêm khắc nên sợ rằng nếu báo cáo tình hình thực tế, rất có thể sẽ bị phạt nên mọi người hùa lại nói dối, báo cáo sai con số.

Khi phát sinh sự việc bất khả kháng, ông đã dự liệu trước vấn đề nhân viên không thể hoàn thành nhiệm vụ đúng thời gian quy định, nhưng kết quả báo cáo đưa lên lại nói là đã hoàn thành. Ông nghi ngờ kết quả này nên đã bí mật điều tra, phát hiện nhân viên vào hùa với nhau để lừa dối cấp trên. Khi đó ông vô cùng tức giận, nhưng sau khi bình tĩnh suy nghĩ lại, ông liền đưa ra hai phương án xử lý: một là theo nguyên tắc, bóc trần sự dối trá và tiến hành kiểm điểm, xử phạt, để nhân viên biết rằng mình không dễ dàng bị qua mặt, lừa dối. Nhưng nếu vậy, mối quan hệ giữa nhân viên và lãnh đạo sẽ xấu đi. Tuy nhiên, sau nhiều lần cân nhắc, ông quyết định dùng phương án thứ hai đó là: trong buổi họp tổng kết cuối tháng, ông nói với mọi người: "Tôi đã xem báo cáo tổng kết công việc, những con số này khiến tôi cảm thấy ngạc nhiên, tháng này do thị trường biến động ngoài ý muốn, trong dự liệu của tôi, chắc chắn các bạn không thể hoàn thành nhiệm vụ. Không ngờ các bạn có thể hoàn thành nhiệm vụ đúng thời hạn, tôi rất mừng

vì điều đó, cũng cảm ơn sự chân thành hợp tác của các bạn. Tôi đã liên hệ với đối tác để cảm ơn sự ủng hộ của họ, họ cũng đồng ý sẽ tiếp tục hợp tác với chúng ta". Sau đó, ông căn cứ vào tiêu chuẩn quy định đã ký kết để trả thù lao.

Vậy là, vị lãnh đạo này được mọi người tôn sùng và ủng hộ về sau, ông và các nhân viên của mình hợp tác rất tốt trong công việc.

Ở đây, ông đã dùng phương pháp rất thông minh và khôn ngoan, đó là dùng lòng chân thành đối xử với giả dối.

(1) Ông đối xử khoan dung và độ lượng với việc nói dối của nhân viên, giữ thể diện, lòng tự trọng cho họ, đổi lại ông có được sự tôn trọng của mọi người.

(2) Ông khéo léo để mọi người biết rằng mình đã biết được chân tướng sự việc bằng cách nói với mọi người rằng: "Tôi đã liên hệ với đối tác". Khi ông nói vậy, trong lòng nhân viên nhất định sẽ rất lo sợ vì trò lừa dối đã bị lộ, nhưng vị lãnh đạo lập tức chuyển chủ đề. Lúc này mọi người đều biết ông biết rõ sự việc, chỉ là không nói ra mà thôi.

(3) Vị lãnh đạo này không chỉ giữ được tình cảm với cấp dưới mà còn giữ thể diện cho họ, khích lệ, đồng thời tuân theo hợp đồng lúc đầu để trả thù lao. Điều này có thể đánh thức lương tâm và nghĩa vụ của mọi người. Với cấp trên như vậy, ai có thể không nỗ lực làm việc và giở trò với ông một lần nữa?

Dùng thái độ chân thành và độ lượng đáp lại sự dối trá của người khác có thể tránh cho bạn rơi vào tình huống ăn miếng trả miếng, khiến cho người khác tôn trọng và cảm kích bạn, từ đó giúp bạn có được các mối quan hệ xã hội tốt, có lợi cho sự nghiệp của bản thân.

Khi lấy sự dối trá để đáp lại sự dối trá, chúng ta tất phải lao tâm khổ tứ, vắt óc suy nghĩ để đối phó; khi đã thành công, tâm hồn, nhân cách của chúng ta cũng bị vết nhơ; còn nếu thất bại, tất sẽ mất uy tín, bị cô lập.

Chúng ta không thể ngăn người khác dối trá, nhưng có thể ngăn mình không dối trá, đồng thời cố gắng dùng sự khoan dung và đồng cảm đối với những người dối trá, dùng sự chân thành của bản thân để đánh thức niềm tin và hi vọng sống chân thành của họ.

CẦN PHẢI KHOAN DUNG VỚI "KẺ CỨNG ĐẦU"

"Kẻ cứng đầu" là cách gọi với những người không tuân lệnh, khó đối phó. Kiểu người này có ở bất cứ đâu. Chỉ cần bạn là lãnh đạo, đi đến đâu cũng sẽ gặp họ. Kiểu người này thường đối đầu với người quản lý, nhưng đối với những người không có mâu thuẫn lợi ích với họ thì họ vẫn ôn hòa. Vì vậy họ có thế lực và những mối quan hệ nhất định, trong một vài vấn đề cụ thể họ có thể ngang vai, ngang vế với bạn. Phương pháp quan trọng khi sử dụng "kẻ cứng đầu" chính là: "Giao cho anh ta nhiệm vụ và trách nhiệm phù hợp".

Tại một nhà máy hợp kim nhôm chế tạo nhiều linh kiện nhỏ, do vậy rất khó trong việc quản lý.

Phần khó khăn nhất của dây chuyền sản xuất là công đoạn hoàn thiện cuối cùng. Trưởng bộ phận này chính là một "kẻ cứng đầu", luôn làm việc theo ý mình. Chỉ cần có người góp ý, anh ta sẽ to tiếng tranh cãi khiến ngay cả người quản lý phân xưởng cũng ngán ngẩm. Giám đốc nhà máy phát hiện ra "kẻ cứng đầu" này mặc dù không dễ quản lý nhưng tinh thần trách nhiệm rất cao, nên quyết định phân cho anh ta làm trưởng phòng giám sát chất lượng.

Nghe vậy, "kẻ cứng đầu" rất ngạc nhiên: "Tôi có thể làm công việc này sao? Người khác có nghe theo sự quản lý của tôi không?". Giám đốc khẳng định: "Cậu có thể, tôi tin là cậu làm được!". Từ đó về sau, người trưởng phòng giám sát như biến thành người khác, làm việc rất trung trực và chăm chỉ, không còn mâu thuẫn với người khác nữa.

Từ đó cho thấy, chỉ cần dùng phương pháp xử lý linh hoạt, người lãnh đạo thông minh có thể giải quyết được vấn đề "kẻ cứng đầu" của đơn vị.

Rất nhiều người sau khi bị tổn thương thường nghĩ cách và tìm kiếm tất cả những sai lầm của đối thủ để trả thù. Đây thật sự là cách thể hiện ngu ngốc, hẹp hòi, không tốt cho cả mình và người khác, người thông minh, có khí chất sẽ không làm như vậy. Người quản lý thành công càng không nên như vậy. Anh ta sẽ đặt thành công của sự nghiệp lên vị trí quan trọng hơn mà không mù quáng sinh lòng tư thù. Nếu có thể vứt bỏ được hiềm khích trước kia, khoan dung với những lỗi lầm của người đó, đồng thời căn cứ vào sở trường của họ để bố trí công việc thì người đó sẽ báo đáp bằng cách tích cực và nỗ lực làm việc.

Khi Quách Tiến thời nhà Tống đảm nhiệm nhiệm vụ tuần tra Sơn Tây, có người vào triều vu cáo ông. Sau khi Tống Thái Tổ điều tra biết rõ sự thật liền sai người giải người đó đến giao cho Quách Tiến xử lý. Đúng lúc đó quân Hán ở phía Bắc tràn xuống xâm lược, Quách Tiến nói: "Ngươi dám vu cáo ta, chứng tỏ ngươi cũng gan dạ. Bây giờ ta miễn tội và cho ngươi cơ hội lập công chuộc tội, nếu ngươi thất bại thì ngươi hãy nhảy xuống sông tự tử, đừng làm bẩn thanh kiếm của ta." Người đó trên sa trường dũng cảm quên mình, anh dũng giết giặc, lập nhiều chiến công và được Quách Tiến tiến cử với triều đình. Như vậy, điển tích lịch sử này cho thấy sự khoan dung độ lượng có thể đem đến những hiệu quả tích cực bất ngờ.

THỪA NHẬN CẤP DƯỚI GIỎI HƠN MÌNH

Cấp dưới phải có mặt nào đó giỏi hơn mình thì người lãnh đạo mới có hi vọng thành công. Nếu chỉ dùng những người kém hơn mình thì làm việc gì cũng khó.

Tập đoàn Fiat, nằm trong bảng xếp hạng của tạp chí Fortune của Mỹ, đã từng đứng bên bờ vực phá sản, liên tục nhiều năm thua lỗ. Đứng trước hoàn cảnh khó khăn đó, ban giám đốc tập đoàn đã bổ nhiệm một cấp dưới có năng lực làm giám đốc chi nhánh tại Ý và giao toàn quyền độc lập điều hành. Vị giám đốc chi nhánh này rất có tài quản lý, lối sống bình dị dễ gần, làm việc đến nơi đến chốn, nên ban giám đốc đã nhìn đúng những ưu điểm này và mời ông đảm nhiệm chức vụ.

Sau khi nhậm chức, ông đã đưa ra một loạt cải cách hiệu quả và đưa Fiat nhanh chóng thoát khỏi cảnh khó khăn.

Biết cách dùng người giỏi hơn mình sẽ mang lại thành công và kết quả rất tích cực. Tuy nhiên khi dùng họ, lãnh đạo cần chú ý những điểm sau:

1. Dùng người giỏi cần có lòng độ lượng

Dám dùng người giỏi hơn mình, công nhận chuyên môn sở trường của họ, thì lãnh đạo cần loại bỏ cảm giác bất an, thấy mình kém cỏi không bằng họ, lo sợ bị họ "chiếm vị trí". Do đó, dùng những người giỏi cần phải có lòng "độ lượng" rất lớn. Một doanh nhân đã từng nói rằng: "Dùng người có năng lực hơn mình sẽ có thể nâng cao địa vị của mình; vì họ không những làm tăng thành quả công việc của cả bộ phận mà còn tạo được tiếng vang cho lãnh đạo, vậy thì sao không vui vẻ mà sử dụng họ." Bản lĩnh của người

lãnh đạo sáng suốt là dùng người giỏi hơn mình.

2. Khắc phục tâm lý cầu toàn

Muốn dùng được người giỏi hơn mình, lãnh đạo cần khắc phục tâm lý cầu toàn. Cầu toàn là chỉ việc đưa ra những yêu cầu quá nghiêm khắc với người khác, không thể chấp nhận sai sót dù là rất nhỏ, thấy "khuyết điểm" của người khác thì chỉ trích, không tín nhiệm sử dụng. Cầu toàn là điều đại kỵ trong dùng người, nó cản trở tính tích cực làm việc, cản trở việc phát huy tài năng, khiến con người cẩn thận dè dặt hơn, không có tinh thần tiến thủ. Thậm chí nó còn khiến con người thiếu đi sức sống, năng lực cạnh tranh và năng lực ứng biến, gây lãng phí nhân tài.

Trong cuốn *Nhà quản lý tài năng*, Drucker có một đoạn bình luận rất đặc sắc: "Trong một tổ chức, chỉ muốn bổ nhiệm cất nhắc người không có khuyết điểm thì tổ chức đó phần lớn chỉ là tổ chức bình thường". Ai muốn tìm người "giỏi về mọi mặt", chỉ có ưu điểm, không có khuyết điểm, thì kết quả chỉ có thể tìm được người tầm thường, không có năng lực. Thật sự trên thế giới này không có người hoàn hảo.

3. Cho phép thất bại

Dám dùng người giỏi hơn mình thì phải biết chấp nhận thất bại. Trong hoạt động sáng tạo, thất bại sẽ nhiều hơn thành công, nhưng không có thất bại thì không có thành công. Các nhà quản lý đã khảo sát hàng chục tổ chức, công ty, từ những doanh nghiệp lớn đến doanh nghiệp vừa và nhỏ, phát hiện ra rằng các tổ chức ưu tú đều là những tổ chức dám chấp nhận thất bại. Họ thậm chí cho rằng "thất bại là hiện tượng bình thường" và còn khen thưởng "sai lầm hợp lý".

KHÔNG NÊN LÀM MẤT LÒNG CẤP DƯỚI

Trong thời quân chủ chuyên chế, cấp trên có thể yêu cầu cấp dưới tuyệt đối phục tùng, cấp trên có thể quyết định vận mệnh và sự nghiệp của cấp dưới. Nhưng trong thời hiện đại một người là cấp dưới hôm nay nhưng một ngày nào đó họ có thể trở thành cấp trên. Nhất là những người có địa vị và năng lực không cách bạn nhiều thì khả năng thay thế là rất lớn. Do vậy, cấp trên không nên gây thù, chuốc oán với cấp dưới, phải dành đường lui cho mình.

Là cấp trên mà công khai lôi kéo cấp dưới, không những làm mất tư cách của mình mà còn để cho người khác nắm được yếu điểm,

đưa ra bằng chứng kết bè kết đảng mưu lợi riêng. Do vậy, cấp trên luôn phải giữ nguyên tắc công bằng, công khai.

BỎ QUA CHUYỆN NHỎ SẼ NHẬN ĐƯỢC BÁO ĐÁP

Có người cho rằng "tha thứ là một sự trừng phạt văn minh", khi có quyền trừng phạt nhưng không trừng phạt mới là một sự rộng lượng; khi có cơ hội trả thù nhưng không trả thù, đó mới là hành động khoan dung. Trong việc bổ nhiệm nhân tài, phải có lòng khoan dung độ lượng.

Muốn biết được thành công của một người, cần phải lấy lòng khoan dung, độ lượng làm tiêu chuẩn. Phải biết tha thứ mới có thể khoan dung người khác và chỉ có khoan dung với người khác, mới có thể quản lý và sử dụng được nhân tài. Chỉ có người quản lý biết cách tin dùng nhân tài mới có thể làm nên sự nghiệp và thành công lớn lao. "Lấy oán báo oán, oán hận chồng chất; lấy đức báo oán, oán hận sẽ được hóa giải." Đây là lời dạy trong kinh Phật và là nguyên tắc trong đối nhân xử thế.

Bất kỳ người thành công nào cũng đều có lòng khoan dung độ lượng, chỉ là chúng ta không để ý nhận ra thôi.

Một người có lòng bao dung độ lượng tất có phẩm chất đạo đức tốt. Người lãnh đạo tốt là người phải tha thứ được điều người khác không thể tha thứ, nhẫn nhịn được điều mà người khác không thể nhẫn nhịn, hiểu được người mà người khác không thể hiểu, vượt qua điều mà người khác không thể vượt qua, làm được điều người khác không thể làm, thành công từ chỗ tưởng chừng không thể thành công, đối nhân xử thế tốt ở nơi tưởng như không thể thực hiện được. Khi ấy người lãnh đạo sẽ giữ được hòa khí, dung hòa các mối quan hệ, giành được sự yêu mến của mọi người.

TỔN THẤT DO CẤP DƯỚI GÂY RA CHÍNH LÀ HỌC PHÍ

Để phát huy tốt hơn tài năng của cấp dưới, lãnh đạo phải học cách tha thứ cho sai lầm của cấp dưới, cổ vũ, khích lệ họ tiếp tục vươn lên, phát huy tài năng, sáng tạo.

Một vị quản lý cấp cao của một công ty ở Mỹ, do phạm phải một sai lầm nghiêm trọng trong công việc dẫn đến tổn thất 10 triệu đôla của công ty, vì vậy, viên quản lý này vô cùng căng thẳng, lo lắng. Ngày hôm sau, chủ tịch hội đồng quản trị gọi người đó lên

phòng làm việc, thông báo bổ nhiệm anh ta vào một vị trí mới quan trọng hơn. Anh ta vô cùng kinh ngạc hỏi: "Tại sao không sa thải hay giáng chức tôi?" Chủ tịch hội đồng quản trị trả lời:

"Nếu không làm như vậy chẳng phải lãng phí 10 triệu đôla tiền học phí cho cậu đó sao?" Câu nói khích lệ này chính là động lực to lớn cho người quản lý. Xuất phát điểm của chủ tịch hội đồng quản trị là: "Nếu tiếp tục cho anh cơ hội làm việc, thì trí tiến thủ và tài năng của anh có thể vượt qua người chưa trải qua sự thất bại." Sau này, quả nhiên người quản lý này với nghị lực và trí tuệ hơn người đã mang lại thành công lớn cho công ty.

Bản thân cấp dưới sau khi phạm sai lầm thì bản thân cũng đã tự trách mình, lo lắng không biết liệu mình có được cấp trên tín nhiệm hay không. Do đó, lúc này bạn càng cần phải tín nhiệm anh ta, có thể cùng anh ta tìm hiểu nguyên nhân dẫn đến sai lầm để tìm ra cách giải quyết. Nếu có thể, bạn hãy nhận một phần trách nhiệm về mình, gánh đỡ tổn thất cùng với cấp dưới, giảm nhẹ áp lực cho anh ta, như vậy bạn sẽ càng có được sự kính nể, tín nhiệm của cấp dưới.

Chương IX

Quyền uy
Trở thành lãnh đạo tinh thần của cấp dưới

** Con hổ tuy không cần quật đuôi nhưng vẫn rất oai nghiêm vì sự oai nghiêm xuất phát từ nội tại chứ không phải là sự khoe mẽ bên ngoài.*

** Một người lãnh đạo thành công 99% nằm ở sức hút với mọi người và chỉ có 1% thuộc về quyền lực.*

** Nếu người lãnh đạo "có uy", không cần hiệu triệu mọi người vẫn theo.*

** Nếu bạn muốn người khác công nhận mình là người có tố chất lãnh đạo, trước hết bạn phải trở thành một lãnh đạo thành công.*

KẾT HỢP HÀI HÒA GIỮA CỨNG RẮN VÀ MỀM MỎNG TRONG VIỆC SỬ DỤNG UY QUYỀN

Mỗi phương pháp chỉ có thể giải quyết một vấn đề và không thể tránh được một số "phản ứng phụ" nhất định. Quá ôn hòa thì đôi lúc sẽ dẫn đến khó kiểm soát, khó giữ kỷ cương, trật tự; quá khắt khe sẽ dẫn tới sự trầm lắng, thiếu sáng tạo. Do vậy, phương pháp nào cũng có hai mặt, không có phương pháp nào toàn vẹn.

Một người lãnh đạo tài năng sẽ biết kết hợp giữa phương pháp mềm mỏng và cứng rắn để hạn chế mặt tiêu cực. Họ có thể diễn hai vai, lúc này họ có thế là người nho nhã, mềm mỏng, lúc khác họ có thể là người nghiêm khắc, cứng rắn với nhân viên.

Với từng đối tượng cấp dưới, lãnh đạo nên có chính sách và biện pháp nhất định với họ, có thể là mềm mỏng hoặc cứng rắn hoặc kết hợp cả hai để họ tâm phục khẩu phục. Có như vậy mới có thể dung hòa các mối quan hệ, và có được sự nể phục của mọi người.

TRÁNH LẠM QUYỀN

Phong cách lãnh đạo lạm quyền sẽ dễ dẫn đến ảnh hưởng theo kiểu dây chuyền. Lãnh đạo to tiếng với cấp dưới; về nhà cấp dưới trút giận lên bạn đời và người này lại trút giận lên con cái! Độc đoán là tính cách của nhiều người, nhưng nếu nó tồn tại ở một người lãnh đạo thì còn tai hại hơn nữa.

Tại sao có rất nhiều người lún sâu vào tình trạng độc đoán? Có ít nhất bốn nguyên nhân sau đây:

(1) Cách làm cũ: Nhìn từ góc độ lịch sử, phong cách lãnh đạo độc tài đã tồn tại từ lâu đời và vẫn còn đến tận ngày nay.

(2) Thói quen: Kiểu lãnh đạo độc đoán là phương thức đã đi sâu vào tiềm thức con người.

(3) Thao tác giản đơn: Yêu cầu người khác làm một việc gì đó dễ hơn rất nhiều so với việc áp dụng phương pháp lãnh đạo khác có hiệu quả hơn.

(4) Tính cách chi phối: Về một khía cạnh nào đó, trong bản năng của con người luôn có nhân tố độc tài, chuyên quyền, áp đảo người khác.

Những năm gần đây đã diễn ra rất nhiều cuộc thảo luận, nghiên cứu về kiểu lãnh đạo độc tài. Những thuật ngữ mới không ngừng xuất hiện, như "quản lý theo mô hình can thiệp", "phong cách tổ chức kiểu 'dân chủ'",...

Có nhà nghiên cứu đã đưa ra lý luận về phương pháp lãnh đạo thông qua sự khéo léo và quyền uy, lý luận về điều hòa mối quan hệ giữa người với người, kết hợp mục đích của mỗi người với thành công của doanh nghiệp.

MÃNH HỔ OAI NGHIÊM KHÔNG CẦN CÁI QUẬT ĐUÔI

"Đôi mắt của quần chúng rất tinh tường" do vậy ai như thế nào người khác đều biết rất rõ nên không cần và cũng không nên khoe khoang bản thân làm gì. Người lãnh đạo càng không nên diễu võ dương oai, khoe khoang địa vị, thể hiện sự cao minh. Con hổ dù rất uy nghiêm nhưng luôn cụp đuôi lại, rất kín kẽ, sự uy nghiêm của nó nằm ở bên trong chứ không phải ở việc khoe mẽ bản thân ra bên ngoài.

Người lãnh đạo không được khoe khoang bản thân mình, vì những lý do sau đây:

Thứ nhất, với vị trí một người mới được bổ nhiệm có ưu thế hơn những người xung quanh thì khi tiếp xúc với bạn, người ta bao giờ cũng có tâm lý e dè, ngưỡng mộ, đố kỵ và sợ hãi. Do đó việc bạn khoe khoang bản thân mình chẳng khác nào bạn đang phô ra thứ mà người ta ngưỡng mộ, đố kỵ và sợ hãi ở bạn, làm như thế sẽ khiến người ngưỡng mộ bạn đố kỵ và thù ghét bạn. Nếu cấp dưới lại là người có tuổi, kinh nghiệm, năng lực tương đương với bạn, thì làm như vậy chỉ khiến cho họ bất mãn và oán hận bạn. Còn những người kính trọng bạn thì giờ đây sẽ coi thường bạn, họ sẽ nói rằng: "Ông này tự cho mình tài ba ghê gớm lắm, rất kiêu căng, không biết xấu hổ, ông ta thì có gì ghê gớm đâu cơ chứ!"

Thứ hai, lãnh đạo thường là người đại diện cho doanh nghiệp tiếp xúc với bên ngoài. Hình tượng người lãnh đạo được xã hội công nhận là người điềm tĩnh, có văn hóa, khiêm nhường, rộng lượng. Chỉ có người lãnh đạo có văn hóa, có lý trí mới khiến người xung quanh nể phục, mới có khả năng phân tích tình hình khách quan. Một khi bạn khoe khoang, thì hình tượng tốt đẹp của bạn sẽ tiêu tan khi đó bạn thật ấu trĩ, thích hư vinh, giống như đứa trẻ nông cạn. Người như vậy có khả năng quản lý doanh nghiệp hay không? Nếu sự nghi ngờ này xuất hiện thì sẽ khó có thể thay đổi trong một sớm một chiều. Hình ảnh của người lãnh đạo chính là bộ mặt của doanh nghiệp, nếu hình ảnh này bị xấu đi thì nó sẽ tổn hại đến hình ảnh của doanh nghiệp, mà khi hình ảnh đã bị tổn hại thì mối quan hệ tốt đẹp giữa doanh nghiệp và xã hội sẽ không thể lấy lại được.

Thứ ba, nếu bạn là lãnh đạo nhưng chưa đạt tới đỉnh cao quyền lực thì đương nhiên bạn vẫn có cơ hội để thăng tiến. Tuy nhiên, việc khoe khoang bản thân sẽ hủy hoại tiền đồ của bạn. Đầu tiên

là việc cấp dưới sẽ bất mãn với bạn, muốn bạn mất vị trí. Bạn cần nhớ rằng, những người mà bạn cho là cấp dưới kia đều là người có năng lực, có kinh nghiệm, có những mối quan hệ xã hội tương đối rộng, không những giữa họ có quan hệ với nhau mà rất có thể họ còn có quan hệ với lãnh đạo cấp trên của bạn. Một khi họ liên kết lại với nhau để đối phó với bạn thì bạn sẽ gặp rất nhiều khó khăn: nhẹ thì mệnh lệnh bạn đưa ra không được thực thi, hàng loạt công việc sẽ bị đình trệ, còn nếu nghiêm trọng hơn thì có lẽ bạn phải chuẩn bị cho việc "về vườn" là vừa.

Có một số lãnh đạo khoe khoang bản thân không phải vì hư danh hay thiếu hiểu biết mà vì họ thấy cần phải nhấn mạnh giá trị của bản thân mình.

Trước mặt cấp dưới, họ hi vọng làm vậy cấp dưới sẽ kính nể, khâm phục, tạo điều kiện thuận lợi cho công tác lãnh đạo, quản lý sau này. Trên bình diện xã hội, họ nghĩ thông qua cách này để có được niềm tin của người khác, gây thêm tiếng vang cho doanh nghiệp mình.

Tuy nhiên xin đừng quên một câu nói xưa rằng "hữu xạ tự nhiên hương". Cây đào cây mận mặc dù không biết nói, nhưng vì hoa trên cành rất đẹp, quả trên cây rất ngọt, rất thơm, nên đã thu hút mọi người tìm đến. Thực tế, nếu bạn có bản lĩnh, năng lực thì không cần phải khoe khoang người khác cũng tự biết. Nếu cứ cố tình khoe ra bên ngoài, lợi bất cập hại, có khi kết quả thu được lại trái ngược với mong muốn của mình.

Trong tình huống đặc biệt, nếu cần phải giới thiệu về năng lực và thành tích của bản thân thì nên xuất phát từ thực tế, tránh dối trá khoa trương, đồng thời thái độ phải bình thản, ngữ điệu nhẹ nhàng, từ ngữ phù hợp, không nên khiến người nghe có cảm giác mình đang khoe khoang.

PHÁT HUY KHẢ NĂNG LÔI CUỐN QUẦN CHÚNG

Người lãnh đạo thành công 99% nằm ở sức hút bản thân và 1% nằm ở quyền lực.

Lãnh đạo thực chất là một quy trình phát huy sức hút của bản thân, tác động đến sự hợp tác của người khác và nhằm đạt đến mục tiêu mong muốn. Lãnh tụ của phong trào giải phóng dân tộc của Ấn Độ, Mohandas Karamchand Gandhi, cũng đồng tình với nhận định trên và ông cho rằng: "Người lãnh đạo là người lấy mình làm gương và lấy hành động của mình để tác động đến

người khác."

Một người tình nguyện dồn hết tâm sức của bản thân để phục vụ, phấn đấu cho một người lãnh đạo hay một tổ chức thì nguyên nhân chủ yếu chính là do họ có một người lãnh đạo có khả năng thu hút lòng tin của mọi người, dẫn dắt mọi người tiến lên phía trước. Tôi đã từng nghe một nhân viên tôn sùng lãnh đạo của họ rằng:

"Nếu nói chuyện với ông ấy một phút thôi, bạn sẽ cảm nhận được ánh sáng và năng lượng tỏa ra từ con người ông. Tôi cố gắng hết tâm sức là vì, ở ông tôi thấy có một sự lôi cuốn kỳ lạ mà tôi không thể cưỡng lại được."

Xét về hiệu quả lãnh đạo, chúng ta cần phải thừa nhận một điều: Sức hút có tầm ảnh hưởng nhiều hơn quyền lực.

Hiện nay, có rất nhiều cuốn sách và báo cáo nghiên cứu về công tác lãnh đạo, hành vi của lãnh đạo, quyền lực của lãnh đạo và khái niệm rất thịnh hành gần đây là "tài năng của lãnh đạo".

Những chủ đề như vậy bao hàm rất nhiều đạo lý sâu sắc nhưng có thể được đúc rút bằng một câu nói ngắn gọn như sau: "Làm một người lãnh đạo có thực quyền trong tay không bằng làm một người lãnh đạo có sức hút lan tỏa."

Lãnh đạo con người phải xuất phát từ ý chí. Làm một người lãnh đạo thành công, trừ phi chúng ta có sức hút và sức ảnh hưởng mạnh mẽ, nếu không sẽ rất khó thực hiện được bài học đầu tiên của người lãnh đạo: Giành được niềm tin và sự trung thành của cấp dưới.

Trong một buổi tọa đàm, một doanh nhân rất nổi tiếng đã tâm sự với các học viên như sau:

"Trong xã hội ngày nay, một nhà quản lý hàng đầu đều có trong mình những tố chất đặc trưng: Họ luôn thể hiện được phong thái lôi cuốn của người lãnh đạo. Họ không những biết cách khơi dậy mong muốn được cống hiến của cấp dưới mà còn có khả năng xử lý vấn đề thấu tình đạt lý. Điều đặc biệt quan trọng là họ lãnh đạo một tập thể không ngừng tạo ra những kỳ tích, tạo nên một chuỗi những thành công rực rỡ. Áp dụng chế độ khen thưởng hoặc xử phạt để quản lý có thể sẽ hữu hiệu, nhưng nếu bạn muốn có nhiều sức hút của một người lãnh đạo hơn nữa, thì cần giành được sự tôn trọng và yêu mến của mọi người. Nếu ai làm được điều này, người đó sẽ trở thành một người lãnh đạo thành công, thậm chí

có thể hoàn thành được rất nhiều nhiệm vụ mà dường như là bất khả thi."

Tài lãnh đạo, đặc biệt là sức hút và tầm ảnh hưởng quan trọng hơn nhiều so với vị trí cao thấp, tiền lương hay phúc lợi mà người đó đưa ra. Những nhân tố đó mới thực sự là chiếc gậy phép thuật khiến những người xung quanh phát huy hết mức tiềm năng của mình nhằm thực hiện bất kỳ kế hoạch hay mục tiêu nào.

Nhà tâm lý học xã hội nổi tiếng Ronald E. Riggio nói rằng: "Mỗi người đều có khả năng thu hút người khác và đang chờ được khai khẩn."

Nếu người lãnh đạo làm được bốn điều sau thì sẽ có một sức hút vượt trội, kích thích được động cơ muốn theo bạn của cấp dưới, bạn hãy thử xem sao.

(1) Khiến người khác thấy rằng họ quan trọng. Ai cũng mong muốn mình được coi trọng, nên bạn hãy tìm cách để cấp dưới thấy bản thân họ rất quan trọng.

(2) Đưa ra tầm nhìn, mục tiêu của bạn đồng thời thuyết phục cấp dưới tin tưởng rằng mục tiêu của bạn đáng để họ toàn tâm toàn ý thực hiện.

(3) Muốn người khác đối xử với bạn thế nào thì hãy ứng xử tương tự với họ như thế. Bạn muốn người khác đi theo bạn, bạn cần quan tâm đến họ, đối xử công bằng với họ.

(4) Có trách nhiệm đối với hành vi của bản thân và cũng cần phải chịu trách nhiệm với hành vi của cấp dưới. Nhất thiết không được đùn đẩy trách nhiệm cho người khác, bạn cần phải ghi nhớ một điều: "Đây đều là lỗi của mình, không được trách cứ bất kỳ ai cả."

Muốn tạo lập và tăng cường sức hút của một người lãnh đạo thì cần phải có phương pháp và cách thức. Sau khi đã khơi dậy được động cơ để cấp dưới theo bạn thì cần làm được ba việc sau đây mới có thể tiến thêm một bước trong việc phát huy "sức hút" khiến cấp dưới tin phục và sẵn sàng nhảy vào nước sôi lửa bỏng vì bạn, trung thành với bạn:

- Làm việc công khai, chính trực.
- Hãy làm người trước sau như một.

- Quan tâm đến người khác và khiến họ cũng quan tâm đến mình.

SỨC HÚT CỦA LÃNH ĐẠO LÀ TÀI SẢN VÔ HÌNH

Người lãnh đạo và sự nghiệp của doanh nghiệp là một thể thống nhất, tương lai tiền đồ, sự nghiệp doanh nghiệp cũng chính là tiền đồ của người lãnh đạo doanh nghiệp. Sức hút của người lãnh đạo doanh nghiệp cũng trở nên quan trọng. Một nhà lãnh đạo được khách hàng tín nhiệm, tất sẽ nhận được sự chào đón và yêu mến của khách hàng, dù cho những nguồn tài nguyên khác có đôi chút thiếu thốn thì bản thân người lãnh đạo như vậy sẽ có rất nhiều cơ hội.

Nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ thiếu sức hấp dẫn đối với nhân tài. Một trong những phương pháp hữu hiệu để giải bài toán khó này chính là việc người lãnh đạo vận dụng sức hút của bản thân để thu hút người tài. Thông thường, nhân tài ưu tú ngoài việc cân nhắc đến lợi ích thực tế mà mình sẽ được hưởng ra còn có thêm hai nhân tố quan trọng nữa, đó là có thể phát huy tối đa năng lực của bản thân và có một người lãnh đạo đáng tin cậy. Trên thực tế, điểm đến của hai nhân tố trên nằm ở chính bản thân người lãnh đạo. Có thể khiến nhân viên tin tưởng vào tương lai lâu dài của doanh nghiệp hay không, đều quyết định bởi yếu tố đạo đức và tố chất của lãnh đạo doanh nghiệp. Nhân tài có được tạo điều kiện hay không, có môi trường để bộc lộ và phát huy tài năng hay không, cũng được quyết định bởi lãnh đạo. Một nhà lãnh đạo có tầm nhìn xa sẽ biết vận dụng hợp lý sức hút của bản thân để khiến cho nhiều nhân tài ưu tú sẵn sàng đi cùng họ đến bến bờ thành công.

Sức hút là tài sản vô hình rất quan trọng và cần có của nhà người lãnh đạo. Nhưng làm thế nào để tạo nên sức hút cá nhân? Xét một cách toàn diện thì phải đạt đến sự thống nhất giữa trang phục, cử chỉ và ngôn ngữ. Việc tạo dựng hình tượng không đơn thuần chỉ là trang phục, vẻ ngoài, mà còn cần có những cách ứng xử nho nhã, có văn hóa phù hợp với hoàn cảnh. Hành vi là ngôn ngữ vô thanh, đại bộ phận nhân viên không có nhiều cơ hội tiếp xúc trực tiếp với lãnh đạo, nên họ đánh giá lãnh đạo thông qua việc quan sát cử chỉ và hành vi của lãnh đạo từ xa hoặc qua các kênh thông tin khác.

Trang phục của một người sẽ tạo cho người đối diện những cảm

giác khác nhau. Trang phục gọn gàng chỉnh tề sẽ tạo cho người ta cảm giác trịnh trọng và lịch sự. Nếu muốn giành được tình cảm của ai đó thì trang phục thích hợp là điều không thể bỏ qua. Người lãnh đạo cần phải lựa chọn trang phục gọn gàng, chỉnh tề để tạo dựng một không khí làm việc tích cực hiệu quả.

Ngôn ngữ là tiếng lòng, trực tiếp thể hiện ý đồ của người lãnh đạo, có thể thể hiện phẩm chất cá nhân của họ. Trong công việc hàng ngày thì ngôn ngữ của người lãnh đạo phải bình dị, dễ gần, không nên dùng những lời nói hoa mỹ. Ngôn ngữ quá hoa mỹ sẽ tạo cảm giác sáo rỗng. Cần diễn đạt ngắn gọn, dễ hiểu, thích hợp với sắc thái biểu cảm.

CÓ PHẨM CHẤT CAO THƯỢNG TẤT SẼ ĐƯỢC YÊU MẾN

Quản trị học hiện đại định nghĩa lãnh đạo tức là để những cá nhân ở cương vị khác nhau phụ trách những nhiệm vụ khác nhau. Làm sao để mệnh lệnh được chấp hành, để lãnh đạo nắm được tình hình và quản lý mọi mặt? Điều này có liên quan đến nhiều phương diện. Nhưng xét về phương diện người lãnh đạo thì uy tín và sức hút cá nhân có thể xác lập được thông qua nỗ lực.

Là một người lãnh đạo, điều đầu tiên cần có đó là sự công bằng chính trực, đó không chỉ là nghệ thuật lãnh đạo mà còn là đạo đức tối thiểu của con người. Đó cũng là phép thử xem lãnh đạo làm việc vì công hay tư, đồng thời cũng là điều kiện tối thiểu trong quan hệ với cấp trên, cấp dưới cũng như trong việc điều hành xử lý công việc. Thái độ công bằng, chứng minh họ là người công chính vô tư, mọi người sẽ rất kính trọng, tin tưởng một con người như vậy. Đây cũng là tiền đề để cấp dưới thừa nhận khả năng lãnh đạo của mình. Tục ngữ có câu: "Đức cao vọng trọng". Tính cách con người là muôn hình muôn vẻ nhưng ở trong thẳm sâu mỗi người luôn trân trọng yêu mến người có phẩm hạnh cao thượng. Người cầu lợi riêng, đặt lợi ích riêng lên trên, sẵn sàng dẫm đạp lên người khác để tiến thân thì không thể trở thành lãnh đạo đáng tin, công bằng và được mọi người quý mến.

Phong cách lãnh đạo công bằng, chính trực vô tư cần được xây dựng trên nền tảng phẩm chất đạo đức cao thượng, tư tưởng đúng đắn, lời nói và hành động thống nhất. Những kẻ vì lợi riêng mà rắp tâm làm việc xấu, chỉ nghĩ đến tư lợi, giảo hoạt giả dối, bợ đỡ nịnh nọt, lười nhác, thích hưởng thụ, trốn tránh trách nhiệm, chỉ tay năm ngón, biết nói mà không biết làm, dối trên lừa dưới, dẫm

đạp lên vai người khác thì không bao giờ trở thành một người lãnh đạo chí công vô tư, công bằng chính trực được.

Trong hiện thực cuộc sống có rất nhiều tình huống chẳng hạn: người lãnh đạo xử lý công việc không công bằng, phân xử không hợp lý, đứng trước công danh lợi lộc thì không nhường nhịn ai, còn khi đứng trước khó khăn sai lầm thì lẩn tránh, thậm chí lấy người khác làm vật thế thân. Những lãnh đạo kiểu này thường vô cùng nhạy cảm đối với vấn đề công bằng, chính trực, hay chột dạ, sợ người khác nói mình không công bằng, nên lúc nào mấy từ "công bằng, chính trực" cũng thường là câu cửa miệng để chứng minh rằng mình trong sạch. Có thể cấp dưới sẽ bị mờ mắt bởi vẻ oai phong lẫm liệt bề ngoài của họ. Nhưng dần dần những người dưới quyền của họ sẽ nhận ra chân tướng sự thật và sẽ chỉ thân thiện xã giao bề ngoài, chứ trong lòng họ thì cảm thấy chán ghét, người lãnh đạo này sẽ không còn uy tín và không còn được ủng hộ nữa, cuối cùng trở thành một người cô độc. Giống như nhân vật Viên Thiệu được mô tả trong Tam Quốc diễn nghĩa, "ngoài thì rộng trong thì hẹp", lời khuyên người khác đưa ra rõ ràng là đúng đắn, vậy mà ông ta không những không sửa đổi mà lại còn ôm hận trong lòng, thậm chí vì việc này lại muốn trừ khử kẻ kia, kiểu người này cuối cùng cũng sẽ có kết cục thân bại danh liệt mà thôi.

TRONG NGUY NAN PHẢI LẤY MÌNH LÀM GƯƠNG

Đi trước tiên phong sẽ luôn nhận được sự kính nể của người khác.

Người lãnh đạo vì muốn thoát khỏi tình hình trì trệ mà yêu cầu nhân viên đồng tâm hiệp lực vượt qua khó khăn, nhưng bản thân lãnh đạo lại hoang phí vô độ, biến của công thành của riêng. Có những vị lãnh đạo cảm thấy khó nghĩ với những hành vi lãng phí quá mức mà tiết chế bản thân, nhưng trên thực tế thì lại không có nhiều thay đổi lớn, vẫn là hành động lạm dụng của công để thỏa mãn tham vọng cá nhân, giấu giếm tình hình thực tế của công ty, tình trạng không công bằng diễn ra khắp nơi, việc luân chuyển cán bộ bị chi phối bởi nạn hối lộ, quà cáp. Có thể nói, hiện tượng công tư lẫn lộn như vậy là rất đáng ngại. Nếu hành động của lãnh đạo bị cấp dưới nghi ngờ, sớm muộn cũng sẽ gây ra sự chán ghét, dẫn đến phản bội. Vì thế, làm người lãnh đạo cần có tư tưởng cách tân thực sự thì mới được cấp dưới tin phục.

Bản tính của con người sẽ bộc lộ rõ qua những hành vi trong lúc nguy nan. Lúc bình thường ăn to nói lớn, tỏ ra hào sảng, nhưng

khi đứng trước nguy nan, tồn vong thì lại mềm yếu, những khuyết điểm giấu kín hàng ngày, nay lộ ra hết. Cấp dưới nếu thấy lãnh đạo của mình trong thời khắc cấp bách lại không biết xử trí thế nào thì nhất định sẽ rất thất vọng, thậm chí không nghe lời lãnh đạo nữa. Điều mà quần chúng mong muốn ở người lãnh đạo là có những hành động hơn người trong những thời khắc nguy nan, phải quyết đoán, nhanh trí, nhạy cảm tìm biện pháp xử lý. Chỉ có người như vậy mới có thể khiến cấp dưới của mình tin phục.

Các nhà động vật học đã từng làm một thử nghiệm ở vườn thú như sau: Người nuôi thú đội tấm da sư tử và tấn công đàn tinh tinh.

Đàn tinh tinh ban đầu sợ hãi kêu ầm ĩ. Một lát sau con tinh tinh đầu đàn cầm cành cây bên cạnh lên, đứng ở tư thế sẵn sàng khiêu chiến với sư tử. Thực ra thì nó cũng rất sợ sư tử, nhưng nó không hề bỏ chạy, dũng cảm cầm đầu đàn tinh tinh chống lại sư tử. Nếu con tinh tinh đầu đàn trong tình huống này vì sợ hãi mà bỏ chạy, chắc chắn sẽ bị đồng loại khinh ghét và sau này sẽ không thể làm thủ lĩnh được nữa.

Người lãnh đạo doanh nghiệp cũng vậy. Trong xã hội cạnh tranh khốc liệt hiện nay, bất kỳ khi nào, bất cứ nơi đâu, doanh nghiệp cũng có thể đối mặt với khó khăn. Nếu không nhanh chân thì doanh nghiệp rất khó có được một chỗ đứng trong môi trường đó. Trong khó khăn, nếu người lãnh đạo đứng ra làm gương thì tinh thần kiên định, bình tĩnh của họ sẽ truyền cảm hứng đến cấp dưới, mọi người cũng sẽ có dũng khí để đối đầu với thử thách.

ĐỐI XỬ CÔNG BẰNG VỚI CẤP DƯỚI

Quan hệ giữa cấp trên với cấp dưới là mối quan hệ phụ thuộc, chi phối lẫn nhau. Khi quan hệ này tốt đẹp thì nhu cầu của cả cấp trên lẫn cấp dưới đều được thỏa mãn.

Nhìn chung, lãnh đạo mong muốn cấp dưới của mình nỗ lực phấn đấu, tận tâm với nhiệm vụ, hoàn thành công việc với kết quả tốt và mang tính sáng tạo cao. Còn nhân viên lại mong muốn lãnh đạo trọng dụng mình hơn, công nhận những thành tích, kết quả mà mình đạt được, có chế độ đãi ngộ hợp lý và quan tâm đến đời sống của nhân viên.

Điều dễ khiến nhân viên tổn thương nhất đó là khi công tác lãnh đạo đạt được thành tích thì người được biểu dương là lãnh đạo,

khi công tác lãnh đạo gặp sai sót thì người chịu trách nhiệm lại là nhân viên, điều này rất dễ gây ra sự mất cân bằng tâm lý ở họ.

Do đó người lãnh đạo phải tinh tế trong việc phát hiện và tìm hiểu xem cấp dưới quan tâm đến điều gì nhất, xem xét vấn đề và tìm biện pháp tốt nhất để giải quyết thỏa đáng, từ đó sẽ phát huy được tính tích cực của từng nhân viên.

Người lãnh đạo muốn tạo dựng quyền uy của mình thì trong quan hệ với cấp dưới phải đối xử với mọi người như nhau, bình đẳng, không thiên vị, không phân biệt thân sơ. Không thể vì lý do ngoại cảnh hay tâm trạng cá nhân mà có thái độ lúc nóng, lúc lạnh. Nếu như bạn không thể làm được điều đó, thì cấp dưới dù không dám chống lại chỉ thị của bạn nhưng sẽ đặt dấu hỏi. Và như thế chẳng khác nào bạn làm mất đi không ít giá trị của quyền uy mà bạn muốn xác lập.

Đương nhiên có những vị lãnh đạo trong lòng không hề có tư tưởng thiên vị nhưng trong công việc thực tế vô tình thân thiết với những nhân viên có sở thích, tính cách hợp với mình, vô hình chung đã không quan tâm đến một bộ phận nhân viên khác.

Do đó người lãnh đạo phải biết cách điều tiết hợp lý tâm trạng của bản thân, gần gũi, tiếp xúc nhiều hơn nữa với những người có tính cách, sở thích không tương đồng với mình, đặc biệt là cần phải giao lưu tình cảm nhiều hơn với người đã từng phản đối mình, tránh trường hợp gây ra sự hiểu lầm và tạo khoảng cách không đáng có.

Có những lãnh đạo có quan hệ thân thiết với những nhân viên có năng lực, dễ phân công công việc, còn với những nhân viên có năng lực yếu hay nói chuyện không hợp thì mối quan hệ này ngày càng xa cách.

Có một điểm rất đáng chú ý, đó là một số lãnh đạo lại đánh đồng giữa việc cùng cấp dưới tạo dựng mối quan hệ thân mật, không có khoảng cách bằng việc nhân nhượng cho sai sót của cấp dưới. Thậm chí còn nhân nhượng cả với yêu cầu vô lý của cấp dưới, lấy tình cảm thay thế nguyên tắc. Làm như vậy về lâu dài sẽ khiến cấp dưới khó tránh khỏi mắc sai sót và không có lợi cho uy tín của lãnh đạo.

Hơn nữa, việc gạt nguyên tắc sang một bên để duy trì tình cảm với cấp dưới, tuy có thể phát huy tác dụng tức thời, nhưng về lâu dài, "cao ốc tình cảm" khó tránh khỏi sự sụp đổ. Khi đó thì quyền

lực của bạn sẽ duy trì bằng cách nào?

Trong giao tiếp, người lãnh đạo phải liêm khiết, coi trọng việc công, khéo léo né tránh ràng buộc của "quà biếu". "Không công mà hưởng thụ" dễ rơi vào bẫy của kẻ khác, rồi bị kẻ đó chi phối. Tục ngữ có câu "há miệng mắc quai", nhận quà của cấp dưới, mặc dù trước mặt bạn họ tỏ ra rất tôn trọng, nhưng trong lòng họ chắc chắn rất coi khinh bạn, xem nhẹ quyền uy của bạn.

Dù người lãnh đạo có ơn với người khác nhưng cũng không nên nhắc đến. Không ai vô tình cả, trong lòng họ đều hiểu rất rõ. Nếu làm ơn mà mong báo đáp, muốn có đi phải có lại, dần dần bạn sẽ bị cái thòng lọng vô hình kia thắt chặt, rồi cũng sẽ bị kẻ khác chi phối. Quà cáp là phương thức để thắt chặt mối liên hệ, nhưng thường sẽ đưa người lãnh đạo đi đến sai lầm trong công tác lãnh đạo của mình. Thông thường đằng sau món quà tặng bao giờ cũng ẩn giấu những động cơ mong được hưởng lợi lớn hơn món quà đó. Đặc biệt là trong quan hệ xã giao giữa cấp trên với cấp dưới mang tính thiệt hơn thì càng không thể tùy tiện nhận quà biếu, làm như vậy để tránh phải cầm dao đằng lưỡi, bị cấp dưới sai khiến. Bạn thử nghĩ mà xem, một người lãnh đạo bị cấp dưới sai khiến thì quản lý làm sao nổi cấp dưới của mình?

TƯ CHẤT LÃNH ĐẠO KHÔNG PHẢI BẨM SINH

Khái niệm "tư chất lãnh đạo" (charisma) là từ có gốc từ tiếng Hy Lạp, có nghĩa là một món quà đẹp đẽ. Hay nói cách khác, đó là một món quà mà ông trời ban tặng cho bạn, có thể hiểu rộng ra là tư chất trời sinh.

Nhưng Napoleon không công nhận cách giải thích này. Theo ông: "Quyền lực của ta đều dựa vào uy danh của ta, uy danh của ta lại dựa vào những trận đánh của ta. Nếu ta không thể thắng trận thì sẽ không còn uy danh nữa, quyền lực của ta cũng vì thế mà tiêu tan. Sự chinh phục đã tạo nên ta của ngày hôm nay, cũng chỉ có chinh phục mới duy trì ta của ngày hôm nay."

Cần hiểu câu nói này của Napoleon là: Người khác đều cho rằng ông sinh ra đã có "tư chất lãnh đạo", nhưng trên thực tế, những thành công ông giành được là do nỗ lực mà có. Và để duy trì cái gọi là "tư chất lãnh đạo" đó, ông đã không ngừng nỗ lực để đạt được thành công. Theo nhiều nghiên cứu thì một người lãnh đạo thành công thường được cho rằng họ có trong mình tố chất của lãnh đạo. Điều này không phải muốn thể hiện một điều là nếu bạn

muốn người khác cho rằng mình có tư chất lãnh đạo thì bạn trước hết bạn phải thành công. Nếu bạn muốn chờ sau khi thành công mới trở thành một người lãnh đạo, thế thì rốt cuộc cái được gọi là tư chất lãnh đạo là gì? Có phải là tư chất đó giúp bạn thành công hay không? Liệu có phải trước khi có được thành công bạn có thể cố gắng để khiến bản thân có được tư chất lãnh đạo. Thật là may mắn, quả thực là có cách đó.

Để thể hiện được tư chất lãnh đạo, cần thực hiện những điều sau:

- Thể hiện sự tập trung.
- Trang phục phù hợp.
- Có lý tưởng lớn.
- Dũng cảm tiến tới mục tiêu đã định.
- Tận dụng thời gian rảnh rỗi để rèn luyện.
- Xây dựng một hình tượng thần bí.
- Sử dụng chiến thuật vu hồi.

Nếu bạn muốn người khác công nhận mình là người có tư chất lãnh đạo, bạn không chỉ cần chú tâm đến công việc cần phải hoàn thành, mà bạn còn phải thể hiện được sự quan tâm của bạn với cấp dưới.

Trong lịch sử có không ít những lãnh đạo quân sự, sau khi vượt biển, vào được đất liền bèn đốt hết thuyền nhằm khẳng định với thuộc hạ rằng, ngoài thắng lợi ra thì không còn có bất kỳ lựa chọn nào khác. Chỉ có con đường duy nhất là tiến lên, không được phép lùi lại, bởi vì phương tiện duy nhất để họ lùi bước là những con thuyền đều đã không còn nữa.

Nguyên nhân thành công không hoàn toàn chỉ là việc đốt thuyền, vì nếu muốn thì những người lính kia cũng có thể lựa chọn cách đầu hàng. Nguyên nhân mà những vị lãnh đạo kia đốt hết chiến thuyền còn là do họ muốn chứng tỏ sự chuyên tâm vào mục tiêu.

Ở đây có rất nhiều cách thể hiện sự chuyên tâm, như kiên trì theo đuổi mục tiêu, không quan tâm đến việc sẽ phải mất bao nhiêu thời gian, đức hy sinh, dám mạo hiểm và tận dụng hết mức nguồn lực của bản thân v.v...

KHOẢNG CÁCH LÀM TĂNG SỨC HẤP DẪN CỦA BẠN

Sách xưa dạy rằng, tình yêu cần có một khoảng cách nhất định, có như vậy thì sự hấp dẫn mới bền lâu. Khoảng cách tạo ra sức hút, khoảng cách duy trì sức hút, đó như một "chân lý tương đối". Nghệ thuật lãnh đạo cũng phải tuân thủ nguyên lý này, đặc biệt khi tiếp xúc với cấp dưới càng cần phải duy trì một khoảng cách nhất định. Tất nhiên nếu khoảng cách quá xa, khiến người khác chỉ có thể ngưỡng vọng mà không thể lại gần, "kính nhi viễn chi", nhìn thấy là sợ sệt, "vẻ thần thánh khó tiếp cận", thì gần như chả ai phục tùng anh cả.

"Hòa nhập với quần chúng" là một chiêu bài mà rất nhiều người sử dụng khi muốn thực hiện mục đích của mình. Nhưng có phải khoảng cách càng gần càng tốt? Một số "quần chúng" có những tập tính cố hữu mà bạn nên kéo dãn khoảng cách.

Trước hết, ai cũng có một kiểu "quán tính" như vậy, "được voi đòi tiên", "được đằng chân lân đằng đầu". Nếu bạn hơi gần họ một chút thì những lời tán dương bạn là không cao ngạo, gần gũi, tác phong lãnh đạo tốt ban đầu dần dần sẽ chuyển sang kiểu không phân biệt trên dưới, cao thấp, mệnh lệnh không được phục tùng.

Thứ hai, ai cũng có tâm lý "bắt nạt" người quen. Người lạ hay người ít tiếp xúc thì không dám tùy tiện vì không hiểu rõ nhau. Khi không còn khoảng cách, mọi người trở nên thân quen hơn, biết rõ điểm mạnh, điểm yếu, sở thích của nhau nên có thể lợi dụng điều đó để điều khiển nhau. Như vậy trong trường hợp đó, lãnh đạo sẽ trở thành đối tượng bị giám sát, lợi dụng.

Thứ ba, sự "uy nghiêm" là do bản thân tạo ra. Một phần của sự uy nghiêm là do khoảng cách tạo ra, nếu để người khác tiến lại quá gần sẽ bị nhìn thấu, dễ bị coi thường.

"Khoảng cách" về cơ bản gồm hai loại sau:

Một là khoảng cách tâm lý, tức là trong thâm tâm duy trì ý thức này. Tất cả những điều bạn làm, dù là liên hệ mật thiết với quần chúng hay đứng bên họ, chỉ là muốn giúp công việc của mình được triển khai một cách hiệu quả hơn, địa vị được củng cố, quyền uy vẫn được duy trì.

Loại còn lại là khoảng cách trong giao tiếp thực tế, được biểu hiện bằng mức độ gần gũi hay xa cách, giao tiếp ít hay nhiều với cấp

dưới. Khoảng cách quá gần hoặc giao tiếp quá nhiều đều không phù hợp. Trong mối quan hệ với cấp dưới, tuyệt đối không được để họ có cảm giác không có bất kỳ khoảng cách nào với bạn.

Người lãnh đạo nên xuất hiện với hình tượng của một người luôn "gắn bó mật thiết với quần chúng". Làm như vậy, cấp dưới có thể tự do biểu đạt tâm tư với lãnh đạo, từ đó người lãnh đạo biết thêm một số thông tin. Nhân viên cũng có thể xưng hô thoải mái hơn trong những hoàn cảnh không chính thức. Nhưng tuyệt đối không được để họ có quan niệm rằng không hề có khoảng cách giữa cấp trên với cấp dưới, quá đà, suồng sã. Cần để cấp dưới hiểu rõ rằng lãnh đạo vẫn là lãnh đạo, cho dù lãnh đạo có hiền hòa dễ chịu đến thế nào chăng nữa, có gần gũi với mọi người thế nào chăng nữa thì tất cả cũng chỉ là để công việc của họ được tiến hành thuận lợi, kế hoạch được thực thi dễ dàng mà thôi. Sự khéo léo trong nghệ thuật lãnh đạo chứng minh rằng họ là một người lãnh đạo. Giúp cấp dưới hiểu rõ thực tế này sẽ vừa khiến công việc được triển khai một cách ổn thỏa, vừa có thể tạo ra hình ảnh đẹp của một người lãnh đạo hiểu quần chúng, lại có khí chất lãnh đạo, tinh thông nghiệp vụ, từ đó mở rộng con đường thành công. Đây chính là một trong những nghệ thuật lãnh đạo.

Chương X

Trao quyền
Khi cần cũng nên nghỉ tay

** Đến lúc cần nghỉ tay thì hãy để cho cấp dưới làm, người lãnh đạo đứng sau rèm điều khiển chính là mưu lược quản lý thượng sách.*

** Gác lại những công việc quá chi tiết, tập trung tinh thần để xử lý những việc lớn.*

** Công việc không cần trực tiếp làm thì giao cho cấp dưới.*

** Một người lãnh đạo giỏi không những biết cách khiến cấp dưới làm những việc họ không muốn mà còn phải biết cách khiến họ thích làm công việc đó nữa.*

LÝ LUẬN PHÂN QUYỀN TRONG QUẢN TRỊ HỌC HIỆN ĐẠI

Làm lãnh đạo phải biết cách trao quyền, điều này có thể khiến những nhân viên có chuyên môn làm tốt những công việc sở trường của họ, đồng thời cũng có thể giảm bớt được gánh nặng công việc của bản thân. Trên thực tế, chúng ta thường thấy các lãnh đạo lúc nào cũng bận rộn, trong khi ông phó hay nhân viên dưới quyền lại chẳng có việc gì để làm cả. Nguyên nhân chính dẫn đến tình trạng này là người lãnh đạo không biết cách giao phó quyền lực một cách hợp lý, làm quá nhiều việc mà bản thân

không nên làm, không thể làm. Đứng trước công việc quản trị phức tạp trong thời đại khoa học kỹ thuật cao tinh thần trách nhiệm của cấp dưới, phát huy tính tích cực và sáng tạo trong công việc của họ, lại vừa có thể giúp lãnh đạo cấp cao tập trung tinh thần trí lực tính toán những kế hoạch chính sách lớn của đơn vị nhằm đảm bảo quy trình vận hành ổn định của doanh nghiệp.

Có bốn phương thức trao quyền: trao quyền hoàn toàn, trao quyền không hoàn toàn, trao quyền linh hoạt và trao quyền có ràng buộc.

Trao quyền hoàn toàn yêu cầu cấp dưới phải tự quyết định phương án hành động, đồng thời tự sáng tạo điều kiện làm việc cần thiết theo nhu cầu. Phương thức này áp dụng đối với cấp dưới là người có tính tích cực và năng lực làm việc tương đối cao.

Trao quyền không hoàn toàn là cấp dưới đi tìm hiểu tình hình, đưa ra những ý kiến sơ bộ, còn quyền quyết định là do lãnh đạo.

Trao quyền linh hoạt là phương thức áp dụng những cách thức trao quyền khác nhau tùy vào từng giai đoạn của nhiệm vụ.

Trao quyền có ràng buộc là cách thức trao quyền cho các nhóm. Cách làm này để các nhóm tự kiểm soát lẫn nhau nhằm tránh xảy ra sai sót. Việc trao quyền cần tuân thủ nguyên tắc lựa chọn tỉ mỉ, cẩn thận, hợp lý, đúng thời điểm và kèm theo nguyên tắc chịu trách nhiệm, nguyên tắc tín nhiệm và nguyên tắc đánh giá.

Khi trao quyền và nhiệm vụ cho cấp dưới, phải tính tới áp lực công việc. Áp lực không đáng kể thì nhân viên thường có thái độ không nghiêm túc, yêu cầu đối với bản thân không cao, không thể phát huy năng lực ở mức tốt nhất. Áp lực cao thì hiệu quả công việc cũng tăng theo, tuy nhiên áp lực cao quá mức giới hạn lại làm giảm hiệu suất công việc. Do đó cần tạo ra sức ép công việc hợp lý nhằm thu được hiệu quả tốt nhất. Người lãnh đạo cần căn cứ vào đối tượng nhân viên, nhiệm vụ, thời gian và điều kiện khác nhau để tạo áp lực công việc hợp lý.

Khi tiếp nhận nhiệm vụ, tâm trạng nhân viên càng vui vẻ bao nhiêu thì thành tích sẽ càng cao bấy nhiêu; ngược lại, tâm trạng tiêu cực thì thành tích sẽ càng thấp. Người lãnh đạo phải biết cách thuyết phục, khích lệ, hướng dẫn nhân viên để khi nhận nhiệm vụ thì họ sẽ cảm thấy thoải mái vui vẻ.

TRAO QUYỀN CHO CẤP DƯỚI

Trong công việc thường ngày, chúng ta thường thấy mẫu hình lãnh đạo cần cù chịu khó, đi sớm về muộn. Cho dù là việc lớn hay nhỏ đều tự tay mình làm, rất vất vả, nhưng công việc do họ đảm nhiệm lại không đâu vào đâu. Những vị lãnh đạo này giống như những con quay xoay từ sáng đến tối. Việc gì họ cũng lo, cũng quản lý, kết quả chẳng làm tốt việc gì cả. Người lãnh đạo thông minh phải xử lý công việc như thế nào?

Chuyện xưa kể rằng mùa xuân năm nọ, có một vị tể tướng khi đi ngang qua con phố náo nhiệt, tấp nập người qua lại thì gặp một nhóm người đang đánh nhau, thương vong rất nhiều nhưng ông lại cho xe đi lướt qua, coi như không có chuyện gì xảy ra. Một lát sau lại thấy một con bò kéo xe đang thở phì phò, ông vội vàng sai người đi hỏi chủ nhân con bò xem chuyện ra sao. Những tùy tùng đi theo ông lấy làm lạ lắm, tại sao tể tướng thấy cảnh ẩu đả của rất nhiều người thì chẳng mảy may quan tâm, trong khi đó lại lo lắng đến một con bò đang mệt mỏi, thế chẳng phải là coi con vật hơn con người hay sao. Trước tình cảnh đó, có người đã lấy hết dũng khí hỏi tể tướng.

Tể tướng trả lời rằng: "Ngăn cản vụ đánh lộn là chức trách của người quản lý cấp dưới, người làm tể tướng chỉ phải đánh giá kết quả công việc của họ mỗi năm một lần, sau đó tâu lên vua cách thức thưởng phạt đối với họ là xong. Tể tướng không cần việc gì cũng nhúng tay vào giải quyết. Còn việc ta thấy con bò mệt mỏi bên đường mà cho dừng xe lại là bởi, nay đang là đầu xuân, mà con bò lại thở hổn hển thè cả lưỡi ra, ta lo lắng liệu có phải do âm dương không điều hòa. Một trong những chức trách của tể tướng là điều thuận âm dương, nên ta mới cho người xuống xe hỏi rõ nguồn cơn đó." Các tùy tùng nghe xong ai nấy đều hiểu rõ lý do, hết lời ca ngợi sự sáng suốt của tể tướng.

Câu chuyện trên cho thấy, những việc mà người lãnh đạo cần chuyên tâm tập trung công sức để làm là: thứ nhất, đánh giá và nắm đại cục; thứ hai, điều chỉnh năng lực tập thể; thứ ba, khiến người dưới tận tâm tận lực, phát huy hết khả năng của bản thân.

Từ cổ chí kim, có rất nhiều lãnh đạo xuất sắc đều là những người nắm quyền quan trọng nhất, những việc nhỏ còn lại giao cho cấp dưới làm. Nếu ôm đồm hết mọi việc lớn nhỏ, thì không những bản thân không đủ sức làm mà hiệu quả thu được cũng không cao. Hơn nữa, người lãnh đạo nếu ôm đồm tất cả mọi việc thì chẳng những vô cùng vất vả mà còn ảnh hưởng nghiêm trọng đến sự nhiệt tình trong công việc của cấp dưới: "Nếu như chúng tôi đều là kẻ vô dụng thì mọi việc hãy để ông ta làm một mình là được."

Người cấp dưới do bị thứ tư tưởng đó chi phối nên làm việc với thái độ tiêu cực và bị động, có những công việc vốn dĩ có thể làm rất tốt nhưng vì tính tích cực và chủ động không còn nữa nên làm rất qua loa đại khái. Chỉ có người lãnh đạo biết sử dụng nghệ thuật phân quyền một cách hợp lý mới có thể tranh thủ thời gian, tích lũy tinh lực để lo đại sự, làm như vậy mới có thể tạo ra một sự nghiệp thành công rực rỡ. Tất nhiên việc trao quyền cũng cần căn cứ vào tài năng, phẩm chất đạo đức của cấp dưới, không nên trao tất cả những quyền hạn làm việc nhỏ nhặt cho họ; phải xác định rõ phạm vi quyền hạn đã trao, không nên coi việc trao quyền là một cách để đùn đẩy trách nhiệm như kiểu "kiếm bia đỡ đạn"; trao quyền theo nhiệm vụ cụ thể và đúng thời điểm, không nên trao quyền vượt cấp.

LÃNH ĐẠO KHÔNG NÊN QUÁ CẦU TOÀN

Có một số lãnh đạo thích ôm đồm mọi công việc vì họ hi vọng tất cả mọi việc dưới bàn tay mình làm đều thành công mỹ mãn, để rồi được cấp trên, đồng nghiệp và cấp dưới công nhận. Làm một người lãnh đạo, mong muốn mọi việc đều toàn vẹn đương nhiên là rất tốt, nhưng thông thường hiệu quả thu được không được như mong muốn.

Trước tiên, khả năng không cho phép bạn làm như vậy vì tinh thần, thời gian, năng lực của mỗi người là có hạn, cho dù mỗi ngày bạn đều căng óc ra làm việc, nhưng trong cơ quan có rất nhiều mảng, lĩnh vực, tất nhiên bạn không thể bao quát được. Nếu cứ kéo dài việc ôm đồm công việc như vậy, bạn sẽ sớm bị kiệt sức.

Thứ hai, bàn tay dù to đến đâu cũng không thể che hết được bầu trời. Cả một cơ quan không phải là của riêng bạn, dưới bạn còn rất nhiều nhân viên, cán bộ nếu bạn làm hết mọi việc thì họ sẽ làm gì?

Thêm vào đó, nhiều người sẽ nảy sinh nghi ngờ hoặc tỏ thái độ không hài lòng với cách làm này của bạn. Họ sẽ có tâm lý cho rằng mình là kẻ bất tài, vô dụng, trong lòng họ cũng bực tức với hành vi chuyên quyền của bạn, cho bạn là người tham quyền cố vị, sớm muộn cũng có ngày họ sẽ rời bỏ bạn, bởi vì dưới quyền của bạn họ không có cơ hội để thể hiện tài năng.

Lại có những nhân viên cấp dưới do cơ chế quản lý lỏng lẻo, nhàn rỗi, việc gì cũng đã có cấp trên quan tâm hay làm thay nên sinh ra

lười nhác, sức ỳ lớn, có thái độ tiêu cực trong công việc. Nguy hiểm hơn, việc nhàn rỗi trong một thời gian quá dài khiến cho con người ta lười động não tư duy, hễ gặp một chút khó khăn là không biết cách giải quyết. Điều này dẫn đến sức sáng tạo của đơn vị xuống thấp, không có sinh khí, chắc chắn là không có lợi chút nào cho sự phát triển của doanh nghiệp.

Nếu lãnh đạo không muốn làm những việc lợi bất cập hại thì hãy xem xét tình hình, tìm hiểu về đặc điểm của từng nhân viên cấp dưới, bố trí công việc phù hợp căn cứ vào năng lực thực tế của mỗi người, khơi dậy tính tích cực của họ để mỗi người có thể phát huy hết khả năng của mình. Mỗi một nhân viên sẽ được đảm nhiệm một công việc khiến họ hài lòng, sẽ không có ai phàn nàn nữa, cả bộ máy sẽ chăm chỉ hoạt động.

Dưới đây là một ví dụ để phân tích tầm quan trọng của việc trao quyền cho cấp dưới.

Chủ tịch hội đồng quản trị hãng Hàng không Bắc Âu, Karlsson, đã thay đổi mạnh mẽ những quy định lỗi thời, lạc hậu ở hãng hàng không này bằng biện pháp trao quyền hợp lý, tin tưởng tuyệt đối ở cấp dưới và tạo cho họ không gian tự do hoạt động.

Ở thời điểm ban đầu, mục tiêu định ra là biến hãng hàng không Bắc Âu trở thành hãng hàng không đúng giờ nhất châu Âu, nhưng ông không biết nên bắt đầu từ đâu.

Karlsson tìm kiếm khắp nơi xem ai có thể đảm trách việc này, và cuối cùng ông cũng đã tìm được ứng viên thích hợp. Karlsson tìm đến người này và đề nghị: “Chúng tôi cần phải làm gì để trở thành hãng hàng không đúng giờ nhất châu Âu? Anh có thể giúp chúng tôi đạt được mục tiêu đó không?”

Vài tuần sau, người đó hẹn gặp Karlsson và trả lời: “Có, nhưng phải bỏ ra thời gian là sáu tháng và còn phải chi khoản tiền là 1,6 triệu đôla.” Karlsson ngắt lời: “Thật tuyệt, anh hãy nói tiếp.” Vì ban đầu ông ước tính sẽ phải chi ra khoản tiền lớn gấp năm lần số tiền này.

Người kia ngạc nhiên nhưng rồi lại nói tiếp: “Xin chờ một chút, tôi đã đưa người đến, sẽ trình bày cụ thể với ông, chúng tôi sẽ cho ông biết các ông cần làm những gì.”

Khoảng bốn tháng rưỡi sau, người đó mời Karlsson đến xem thành quả sau vài tháng của họ.

Tất cả mọi số liệu đều cho thấy về mặt đảm bảo giờ giấc thì hãng hàng không Bắc Âu đã đứng số một châu Âu. Nhưng đó không phải là nguyên nhân chính người này mời Karlsson đến, quan trọng hơn là bọn họ đã tiết kiệm được 500 nghìn đôla từ khoản tiền 1,6 triệu đôla.

Sau việc này Karlsson tâm sự: "Nếu lúc đó tôi nói trước với người đó rằng 'Bây giờ tôi sẽ giao cho anh một việc này và tôi sẽ chi 2 triệu đôla, ông phải làm thế này, thế này...', kết quả thế nào chắc mọi người có thể đoán được. Nhưng tôi đã không làm vậy, anh ta cần khoản tiền kia, tôi đã làm theo, anh ta cũng đã hoàn thành công việc của mình một cách rất xuất sắc, mục đích của chúng tôi cũng đã đạt được."

Có thể thấy rằng tầm quan trọng của việc trao quyền là vô cùng lớn.

CẦN LÀM MẪU SAU KHI TRAO QUYỀN

Một người lãnh đạo tốt khi đã nhận ra rằng việc trao quyền cho cấp dưới giải quyết một công việc nào đó thì hiệu quả sẽ tốt hơn là đích thân mình làm, khi đó họ sẽ vui vẻ mà trao quyền cho cấp dưới. Nhưng khi trao quyền, người lãnh đạo tốt cần phải lưu ý điểm này.

1. Phát huy sở trường

Ai cũng nên làm ở lĩnh vực mình thông thạo nhất, nắm rõ kỹ năng chuyên môn nhất, người lãnh đạo giỏi càng cần phải hiểu rõ điều này. Chúng ta thường thấy, giám đốc công ty phần mềm máy tính là thiên tài khai thác phần mềm; giám đốc công ty quảng cáo giỏi về thiết kế quảng cáo; giám đốc công ty băng đĩa nhạc rất có thể là nhạc sĩ đa tài,... Do vậy, khi dùng người, điều quan trọng là cân nhắc làm sao để phát huy được sở trường của họ.

2. Tránh trùng lặp công việc

Phạm vi hoạt động của doanh nghiệp có quy mô lớn là rất rộng, các đơn vị phòng ban có sự phân công rất chi tiết. Tổng giám đốc giống như một vị cảnh sát giao thông đứng bên bục giao thông, giám sát, chỉ huy dòng người và xe cộ qua lại; họ cũng giống như điều phối viên ở trạm trung chuyển đường sắt, chỉ có họ mới biết làm thế nào để điều phối công việc. Công việc này rất vất vả và không hề đơn giản, hơn nữa trách nhiệm lại nặng nề vô cùng, chỉ cần một chút sơ suất, lơ là cũng có thể gây ra sự cố nghiêm trọng.

Vì thế khi người lãnh đạo phát hiện ra hai bộ phận của doanh nghiệp cùng làm một nhiệm vụ, một đề án kinh doanh thì nhất định phải sắp xếp lại tổ chức ngay để tránh lãng phí nhân lực, tài chính. Nếu không sẽ chẳng những tiền bạc, nhân lực, vật lực lãng phí mà còn xảy ra mâu thuẫn. Do vậy việc điều phối là vô cùng quan trọng.

3. Chú trọng hành vi ngôn ngữ của bản thân

Từng lời nói, hành động của người lãnh đạo doanh nghiệp có ý nghĩa chuẩn mực đến nhân viên dưới quyền. Người lãnh đạo cần hiểu rõ: Những điều mình không thể làm được thì không nên yêu cầu người khác làm.

Doanh nghiệp muốn đạt được thành công cần có sự nỗ lực phấn đấu tích cực của tất cả mọi người trong doanh nghiệp. Nếu người lãnh đạo luôn đi làm đúng giờ, làm việc nghiêm túc thì nhân viên của anh ta cũng sẽ đi làm đúng giờ, chăm chỉ hơn; ngược lại, nếu lãnh đạo không tích cực thì chắc chắn nhân viên dưới quyền cũng sẽ thiếu nhiệt tình.

"Băng dày ba thước không nhờ khí lạnh một ngày." Lãnh đạo phải là tấm gương mẫu mực trong mắt nhân viên, điều này không chỉ diễn ra trong ngày một ngày hai mà là một quá trình dài, vì thói quen và tác phong làm việc của doanh nghiệp cần được hình thành trong một thời gian dài. Nếu lãnh đạo thường xuyên đi làm muộn, làm việc không chăm chỉ thì không thể yêu cầu cấp dưới đi làm đúng giờ, hoàn thành báo cáo đúng hạn.

Như vậy, việc lấy mình làm gương là phương pháp rất hữu ích để cả doanh nghiệp và lãnh đạo đi đến thành công.

4. Hãy nói rõ ý kiến của mình với nhân viên

Trong quá trình làm việc, người lãnh đạo cần thông báo rõ mục tiêu và sách lược kinh doanh của doanh nghiệp đến mọi nhân viên để họ nắm rõ mục tiêu, hỗ trợ đồng nghiệp, kịp thời sửa chữa sai sót. Nếu nhân viên không nắm rõ mục tiêu, không có định hướng, khi bắt tay vào làm việc sẽ rất mất công mất sức. Khi ấy, nếu đánh giá một cách nghiêm túc, thì người lãnh đạo cũng phải chịu trách nhiệm vì đã tắc trách trong công việc.

LÃNH ĐẠO KHÔNG NÊN TỰ MÌNH LÀM MỌI VIỆC

Một người lãnh đạo giỏi cần nhiều yếu tố, làm sao để đạt đến mức "quản trị hoàn hảo" cũng là một nghệ thuật. Có hai phương pháp quản lý, một là "không tự mình làm", phân công công việc, phương pháp còn lại là tự mình làm mọi việc. Cả hai phương pháp đều có ưu và nhược điểm nhất định.

Phương pháp "không tự mình làm" là cách của người có thể "trở thành quân vương", dùng để đánh giá con người, hợp với chốn quan trường, là cách nên áp dụng; còn phương pháp "tự mình làm mọi việc" hao tổn sức lực, tinh thần. Phương pháp thứ nhất dùng để sử dụng nhân tài, có thể bớt đi gánh nặng, có thể bao quát toàn bộ công việc; trong khi sử dụng phương pháp thứ hai sẽ luôn mệt mỏi, vất vả.

Bất cứ nơi nào tồn tại mối quan hệ cấp trên và cấp dưới, người sử dụng lao động và người lao động thì sẽ có quan hệ giữa người lãnh đạo và người bị lãnh đạo. Người thống lĩnh cần phải biết áp dụng nghệ thuật lãnh đạo "không tự mình làm" một cách có hiệu quả. Không tự mình làm không có nghĩa là không quản lý gì, trao mọi quyền cho cấp dưới. Lãnh đạo sẽ vẫn phải bám sát tình hình, tiến độ công việc, nắm chắc mục tiêu.

Trong thế chiến thứ hai, nguyên soái quân đội Anh, Montgomery, đưa ra quan điểm rằng người chỉ huy cao cấp trong quân đội tuyệt đối không thể đích thân đi lo những việc nhỏ lẻ. Tác phong làm việc phải là bước những bước chắc chắn, dành thời giờ để tư duy, suy nghĩ về những chuyện đại sự. Theo ông, người chỉ huy trong tác chiến, lúc nào cũng phải bình tĩnh suy nghĩ phương án để đánh bại quân thù. Không chú tâm những việc trọng yếu liên quan đến chiến cục, mà lo những việc nhỏ, sẽ khiến binh sĩ không tuân phục.

TRAO QUYỀN KHÔNG GIỐNG NHƯ TRÒ ĐÁNH CƯỢC "ĐƯỢC ĂN CẢ NGÃ VỀ KHÔNG"

Trao quyền là một bộ phận cấu thành quan trọng của công tác lãnh đạo, tuy trao quyền có những khó khăn nhưng sẽ giúp công việc thuận lợi hơn, và đây cũng là cách để doanh nghiệp đào tạo nhân tài quản lý của tương lai.

Trao quyền cũng là biểu hiện cho thuật phân thân của lãnh đạo, một mặt nó giúp người lãnh đạo giảm bớt gánh nặng công việc, nâng cao chất lượng các quyết sách; mặt khác có thể khiến cấp dưới sau khi được trao quyền sẽ đánh giá vấn đề từ góc độ của

người lãnh đạo.

Đây là cơ hội để cấp dưới rèn luyện trưởng thành, đồng thời cũng là sự khích lệ to lớn đối với họ vì đã nhận được sự trọng dụng của cấp trên.

Do vậy, trao quyền là việc quan trọng trong mối quan hệ giữa cấp trên với cấp dưới, cũng là một kênh để người lãnh đạo phát huy năng lực quản lý toàn diện hơn.

Trao quyền không phải là trò đánh cược "được ăn cả ngã về không", không phải là việc người lãnh đạo trao đi một số quyền nên không thể lãnh đạo nữa. Trái lại, trao quyền lại là một kiểu bố trí cơ cấu theo kiểu "tôi và anh cùng hành động".

Nếu khéo léo trao quyền, người lãnh đạo sẽ có được những lợi ích sau:

(1) Người lãnh đạo có thể trao cho cấp dưới quyền hạn giải quyết những công việc nhỏ, liên quan đến kỹ thuật, công việc hành chính để mình chuyên tâm hoàn thành những việc quan trọng hơn.

(2) Trao quyền giúp cấp dưới quen với công tác quản lý công việc liên quan, điều này có lợi cho việc bồi dưỡng nhân tài quản lý mà doanh nghiệp cần.

(3) Trao quyền cũng là cơ hội để người lãnh đạo phát hiện ra năng lực và tiềm lực của cấp dưới.

(4) Trao quyền là cách để lãnh đạo tận dụng chuyên môn của cấp dưới, cũng là để làm tăng sự nhiệt tình lao động trong họ.

(5) Trao quyền sẽ khiến công việc tiến hành thuận lợi hơn. Do mỗi vị trí đều có một người chuyên trách nên việc bố trí, sắp xếp công việc sẽ linh hoạt hơn.

Trao quyền tuy có rất nhiều lợi ích như vậy, nhưng cũng tồn tại một vài vấn đề. Những vấn đề khó khăn này đến từ hai phía: lãnh đạo và nhân viên.

Xét từ góc độ người lãnh đạo, phải tránh những sai lầm trong công tác trao quyền:

(1) Tự cho rằng bản thân là tài giỏi nhất, còn năng lực và kinh nghiệm nhân viên cấp dưới có hạn, không đủ khả năng đảm

đương trách nhiệm, nên không sẵn sàng giao việc cho họ.

(2) Người lãnh đạo sợ trao đi quá nhiều quyền hạn sẽ ảnh hưởng đến địa vị của mình.

(3) Người lãnh đạo có tham vọng quyền lực quá lớn cho rằng quản lý càng nhiều thì quyền lực càng lớn, càng chứng tỏ bản thân vượt trội, cảm thấy tự mãn và thích được đề cao.

(4) Một số công việc trọng yếu và cấp thiết, thậm chí mang tính cơ mật, thì đích thân lãnh đạo phải xử lý.

(5) Người lãnh đạo không biết cách trao quyền, cách làm việc của họ cứng nhắc, thiếu linh hoạt, dù muốn trao quyền cũng không biết bắt đầu từ đâu.

Xét từ góc độ nhân viên dưới quyền, có khi lãnh đạo muốn trao quyền nhưng do nhiều nguyên nhân nên biến thành hành vi cấp dưới trả quyền lại cho cấp trên, hình thành hiện tượng "trao quyền ngược". Hành vi "trao quyền ngược" có khả năng xuất hiện trong sáu tình huống sau:

(1) Cấp dưới sợ rủi ro, không dám đảm nhận trách nhiệm.

(2) Cấp dưới sợ bị phê bình, không muốn được cấp trên trao quyền.

(3) Cấp dưới thiếu sự tự tin, không dám đảm nhận trách nhiệm mà cấp trên giao phó.

(4) Cấp dưới thiếu những tư liệu cần thiết và nguồn tài nguyên dữ liệu có thể khai thác.

(5) Bản thân người lãnh đạo chấp nhận quyền lực mà cấp dưới "trao trả lại", từ đó dần dần thu hồi lại quyền lực đã trao.

(6) Lãnh đạo không thể đáp ứng được yêu cầu của cấp dưới, từng bước nhận lại quyền lực đã trao.

Nếu là người lãnh đạo xuất sắc thì bạn phải hiểu rõ tầm quan trọng của việc trao quyền, cần phải trao quyền một cách khéo léo, hợp lý, căn cứ vào thực tế công việc. Phải biết vượt qua tâm lý tham quyền cố vị của bản thân, mạnh dạn trao quyền, nhưng cũng vừa phải biết cách để tránh hiện tượng cấp dưới "trao quyền ngược".

TRAO QUYỀN CẦN TRÁNH HIỆN TƯỢNG CHUYỂN NGANG QUYỀN HẠN

Đối với một người lãnh đạo khi phân công công việc, không có gì tồi tệ hơn là chứng kiến cảnh việc giao nhiệm vụ, công việc cho một người, mà người đó lại giao lại công việc cho người khác. Nói cách khác, anh này trên thực tế đóng vai nhà thầu trung gian.

Điều này cũng giống việc xây nhà. Trừ khi bạn là một cơ sở tổng hợp tất cả các mảng như gỗ đá điện nước và các loại vật liệu xây dựng khác, còn nếu không thì tự bạn sẽ không thể xây nổi một căn nhà. Vì một mình bạn không làm nổi, nên bạn đành phải đi tìm một nhà thầu, sau đó nhà thầu này lại đi tìm những người tinh thông về nghề mộc, nghề cắt mài đá… Trên thực tế là bạn lựa chọn nhà thầu và nhà thầu này lại yêu cầu những nhà thầu nhỏ lẻ kia hoàn thành công việc đúng thời gian, đúng chất lượng theo đúng dự toán. Ở đây có tính rủi ro tương đối cao, bởi nếu như phía nhà thầu đã xác định xong các nhà thầu nhỏ thì bạn phải chấp nhận họ. Nói cách khác, nếu bạn đã lựa chọn ai đó làm nhà thầu của mình thì bạn cũng nên có niềm tin đối với năng lực của họ, cũng như tin tưởng năng lực của những nhà thầu nhỏ mà anh ta đã lựa chọn.

Tuy nhiên công việc văn phòng và xây nhà có sự khác nhau. Khi bạn xây nhà, bạn hi vọng phía nhà thầu sẽ chịu phần nhiều trách nhiệm mà mình đã ủy thác. Nhưng ở công ty khi bạn ủy thác công việc cho người khác, trước tiên, bạn không mong muốn họ sẽ chuyển giao công việc cho người khác. Thứ hai, sau khi những người này chuyển giao công việc cho người khác, thông thường sẽ không thông báo với bạn. Trong trường hợp đó thì công việc khó có thể hoàn thành thuận lợi. Có thể nói, kết quả của sự chuyển giao công việc thường trái ngược với mong muốn.

TRAO QUYỀN DỰA THEO NĂNG LỰC CẤP DƯỚI

Khi tiến hành trao quyền, phải căn cứ vào năng lực mỗi người, dưới đây là một vài điểm cần lưu ý:

1. Sắp xếp công việc cho người có năng lực tương đương

Theo quản trị học hiện đại, phải đặt con người vào những vị trí thích hợp để họ phát huy tối đa khả năng của mình. Thể chế quản trị như vậy mới có thể hình thành được cơ cấu nhân tài ổn định, khiến công ty vận hành nhịp nhàng, bền vững và có hiệu quả.

Khả năng của mỗi người mỗi khác nên phải biết dùng người hợp lý theo từng lĩnh vực, cụ thể như sau:

(1) Nhân tài chỉ huy: Cần có tầm nhìn chiến lược, biết nhìn xa trông rộng, có tài tổ chức kiệt xuất, có khả năng nhận biết người tài, sử dụng người tài, quyết đoán, có khí phách, có tinh thần vì sự nghiệp và có chí tiến thủ.

(2) Nhân tài nghiệp vụ: Tư duy mạch lạc, cái nhìn nhạy bén, kiến thức uyên bác, sở thích phong phú, giỏi tiếp thu những cái mới, giỏi phân tích tổng hợp, dám nói thẳng, nói thật, có tinh thần phấn đấu không ngừng để theo đuổi chân lý mà mình theo đuổi, không tham vọng quyền lực.

(3) Nhân tài giám sát: Công bằng, liêm chính, theo đuổi chính nghĩa, thiết diện vô tư, kiên trì làm việc theo nguyên tắc, nắm vững nghiệp vụ, gắn bó với quần chúng.

(4) Nhân tài điều hành: Trung thực, dũng cảm, kiên quyết, chăm chỉ chịu khó, dám chấp nhận vất vả, biết cách lĩnh hội ý tưởng của người quản lý.

Quản trị học hiện đại yêu cầu người quản lý phải biết phân biệt những người có tài năng và tố chất khác nhau. Trên thế giới, chỉ có sự quản lý lộn xộn, chứ không có người vô dụng. "Rác là nguồn tài nguyên chưa được tận dụng", xét về mặt này thì việc biết nhìn người và biết dùng người đóng vai trò rất lớn trong sự phát triển của doanh nghiệp.

Vậy làm thế nào để đặt người có năng lực vào vị trí thích hợp? Trước tiên, bạn phải hiểu rõ một điều: Sự tương ứng mang tính tuyệt đối là không thể có, dựa hoàn toàn vào nguyện vọng chủ quan hay kế hoạch cứng nhắc sẽ khó có thể thực hiện được việc sắp xếp nhân sự vào vị trí thích hợp. Do vậy cần tạo điều kiện cho nhân viên không ngừng tự thích nghi, tự rèn luyện, phát huy khả năng của bản thân, đón nhận thử thách của công việc, từ đó ai cũng có vị trí phù hợp. Tài năng của con người không ngừng phát triển. Qua sự nỗ lực không ngừng của bản thân cùng với thực tiễn, tài năng sẽ ngày càng được phát huy. Tuổi già, sức khỏe trí tuệ giảm sút thì năng lượng cũng không còn dồi dào. Trước những hoàn cảnh khách quan này, người lãnh đạo phải thực hiện việc sắp xếp nhân sự hợp lý mới có thể tạo ra hiệu quả quản lý tốt nhất. Hôm nay năng lượng của bạn dồi dào, bạn có thể bước lên những vị trí cao cấp, sau một thời gian, năng lượng của bạn giảm sút, hoặc có người tài năng khác có năng lượng dồi dào hơn xuất

hiện, bạn sẽ cần phải chuyển dịch sang cương vị mới phù hợp với khả năng của bạn hiện tại. Bạn vẫn luôn là một người tài, có vị trí tương xứng, nhưng bạn cũng không ngừng thay đổi. Con người vừa phải nâng cao năng lực của bản thân vừa phải luôn thay đổi. Nếu như cứ ở mãi một cương vị thì ưu điểm của bạn vẫn được phát huy tối đa, tuy nhiên tổn thất về mặt quản lý do khuyết điểm của bạn đem lại cũng là điều không thể xem thường.

Tóm lại, việc phân công quản lý theo năng lực là thứ có trình tự, trong khi sự vận động của người tài là không theo trình tự. Do vậy, người lãnh đạo cần chú ý đến sự tương ứng giữa nhân tố con người và vị trí công tác, như vậy việc quản lý mới tiến hành thuận lợi.

2. Mạnh dạn sử dụng người mới

Đối với những người trẻ vừa mới tốt nghiệp đại học bước ra xã hội thì không nên quá tập trung vào yếu điểm là kinh nghiệm của họ non kém mà phải mạnh dạn để cho họ làm việc, đồng thời bố trí những công việc có mức độ khó tương đối để họ có thể thể hiện tài năng. Việc xảy ra sai sót trong quá trình làm việc là rất bình thường. Người lãnh đạo không trách móc họ, vì sẽ làm tổn thương rất lớn đến tính tích cực và lòng tự tin của họ, từ đó sinh ra tâm lý sợ hãi, mệt mỏi, điều này chỉ có hại mà không hề có lợi cho bất kỳ phía nào.

3. Giao việc khó cho những người có kinh nghiệm

Những nhân viên tầm trung có kinh nghiệm thường không mấy hứng thú đối với những công việc có thể hoàn thành một cách dễ dàng hoặc những công việc lặp lại. Khi đó hãy giao cho họ những công việc có độ khó cao hơn để họ phát huy năng lực. Khi đó họ sẽ cảm thấy có áp lực, chịu khó động não, tích cực tư duy vấn đề, cố gắng hoàn thành công việc. Khi đã đạt được thành công, họ sẽ rất vui mừng và hài lòng.

4. Luôn khích lệ, động viên tinh thần cấp dưới

Nhân viên hàng ngày phải hoàn thành một khối lượng lớn công việc nên người lãnh đạo vẫn cần phải giúp họ hiểu rằng, những việc họ đang làm là rất quan trọng với doanh nghiệp. Do vậy nên cổ vũ tinh thần của họ bất cứ khi nào có thể.

GIÁM ĐỐC KHÔNG PHẢI LÀ TRỢ LÝ CỦA CẤP DƯỚI

Người lãnh đạo muốn nâng cao hiệu suất thì phải dồn tâm sức vào công việc quan trọng, còn những công việc thứ yếu có thể giao cho người khác làm để nâng cao hiệu suất. Chỉ khi nào người lãnh đạo nhận thức được rằng tập trung tâm sức để giải quyết vấn đề mới có thành quả, thì khi đó họ mới không vì những việc nhỏ mà phân tâm.

Một người lãnh đạo tài giỏi là cần biết tận dụng tối đa năng lực của nhân viên, chuyển giao những công việc thường nhật cho họ để tranh thủ thời gian giải quyết những công việc cần làm, đó là công tác tổ chức công việc và hoạch định tương lai. Nhiều công việc chất đầy bàn làm việc của người lãnh đạo không nhất thiết là việc mà họ phải làm. Nhiệm vụ chủ yếu của người lãnh đạo là triển khai kế hoạch của tương lai, chứ không phải là bận rộn với những công việc thường nhật. Có nhiều vị lãnh đạo ôm đồm quá nhiều việc, cho rằng những việc này chỉ có mình mới có thể làm được chứ người khác không thể làm được. Kết quả, họ rơi vào trạng thái mệt mỏi khi phải lo quá nhiều việc, nhưng cùng lúc đó những nhân viên của anh ta có khi lại đang nhàn rỗi trong văn phòng, chán ngấy vì không có gì làm. Thế nhưng những quy định nghiêm khắc không cho phép họ "vượt giới hạn" nửa bước, chỉ biết chờ đợi lãnh đạo phân công làm những công việc đơn điệu và nhàm chán khiến lòng nhiệt tình của họ giảm sút dần. Sức sáng tạo cũng dần mất, cuối cùng, khi lãnh đạo cần đến sự giúp sức của cấp dưới thì lại thất vọng vì phát hiện ra rằng trong tay mình chỉ là những nhân viên bình thường mà thôi.

Phân tích thời gian mà những lãnh đạo cấp cao đã sử dụng, bạn sẽ phát hiện ra rằng, trung bình chỉ có 1/4 thời gian là dành để giải quyết những vấn đề quan trọng, thời gian còn lại đều tiêu phí vào những việc không hề quan trọng. Những công việc này, người khác hoàn toàn có thể hoàn thành được.

Quan niệm rằng một người lãnh đạo tài năng cần phải đích thân quản lý tất cả mọi việc đã trở nên lạc hậu. Công ty IBM đã thực hiện nhiều nghiên cứu trong lĩnh vực quản lý kinh doanh phát hiện ra rằng, một người lãnh đạo nếu xem vai trò của mình là hỗ trợ cho nhân viên cấp dưới thì đó sẽ là một người lãnh đạo làm việc có hiệu suất cao và tạo ra hiệu suất làm việc cao. Một người lãnh đạo cũng chỉ có thể làm công việc của một người, nhưng nếu anh ta đảm bảo có thể giúp đỡ nhân viên cấp dưới triển khai công việc trên mọi phương diện thì anh ta có khả năng nâng cao hiệu quả công việc lên rất nhiều. Đây chính là vai trò của người lãnh đạo. Điều này sẽ tốt hơn nhiều so với việc bỏ nhiều thời gian, tập trung công sức để giải quyết những công việc chi tiết.

Một võ sĩ khi tập luyện thi đấu để giữ đai vô địch sẽ không phải lo lắng về gia đình, không bị thu hút bởi những buổi tụ tập của bạn bè, càng không bao giờ chơi bời quá độ, anh ta phải tập trung tâm sức để nghiên cứu đối thủ, rèn giũa bản thân, những thứ khác thì giao cho người nhà và trợ lý.

Người lãnh đạo cũng vậy, sau khi tìm được trợ thủ đắc lực cho mình, thì cần cố gắng tối đa để chuyển giao công việc cho họ, còn bản thân thì dành thời gian làm những việc quan trọng như cải thiện tình hình quản lý kinh doanh, cải cách kỹ thuật, khai thác nhân tài và xây dựng chiến lược lâu dài cho doanh nghiệp v.v...

NHÂN TỐ QUAN TRỌNG ĐỂ TRAO QUYỀN THÀNH CÔNG

Một doanh nghiệp cho dù ít nhân viên, người lãnh đạo cho dù có hiểu mọi hành vi của cấp dưới thì sau khi trao quyền người lãnh đạo cũng không thể bỏ mặc tất cả, nếu không, kết quả sẽ không như mong muốn. Trong thực tế, để việc trao quyền có hiệu quả người lãnh đạo cần chú ý năm vấn đề sau:

1. Trao quyền công khai

Trao quyền công khai trước tập thể khiến cho những tập thể và cá nhân có liên quan đến người được giao nhiệm vụ nắm được tình hình, người quản lý trao cho ai quyền gì, quyền hạn đến đâu..., từ đó tránh được mâu thuẫn trong xử lý công việc hoặc những đơn vị và cá nhân khác không hợp tác. Trao quyền trước tập thể còn giúp cho người được trao quyền cảm thấy mình được tôn trọng, nhận rõ được trách nhiệm để từ đó sẽ tích cực hơn, chủ động hơn và làm việc có hiệu quả hơn.

2. Trao quyền phải có căn cứ

Khi trao quyền phải có căn cứ, vì vậy cách tốt nhất là áp dụng phương pháp trao quyền bằng quyết định văn bản. Trao quyền bằng quyết định văn bản có các hình thức như thư tay, bản ghi nhớ, thư ủy quyền, công văn... Trao quyền bằng văn bản có ba ưu điểm sau: Một là, khi có người không phục sẽ lấy đó làm căn cứ; hai là, sau khi xác định rõ phạm vi quyền hạn đã trao thì vừa có thể khống chế việc cấp dưới làm những việc vượt quá quyền hạn của mình, vừa có thể tránh hiện tượng "trao quyền ngược" từ phía cấp dưới; ba là, có thể tránh trường hợp người lãnh đạo đã trao quyền rồi nhưng lại tự mình đi xử lý những việc đã phân công cho

người khác.

3. Không nên tùy tiện thu hồi quyền lực đã trao

Nếu như hôm nay trao quyền, ngày mai lại thay đổi thì sẽ gây ra ba điều bất lợi: Một là, làm như vậy chẳng khác gì tuyên bố với người khác rằng mình đã sai lầm trong việc trao quyền, cần phải sửa sai; hai là, sau khi thu hồi lại quyền lực, tự mình phụ trách công việc đó thì sẽ càng khó khăn, gây ra sai sót tiếp; ba là, sẽ khiến nhân viên cấp dưới có cảm giác lãnh đạo trao quyền nhưng không yên tâm, họ sẽ tự cho rằng bản thân không nhận được sự tín nhiệm từ đó dễ sinh ra bất mãn với lãnh đạo. Do đó sau khi trao quyền, cần có sự chuẩn bị tâm lý cho những sai sót của cấp dưới, cho dù người được trao quyền mắc phải sai sót cũng cần dành thời gian cho họ sửa sai bằng cách tạo điều kiện thuận lợi cho họ, chứ không phải là thu lại quyền lực đã trao. Ngoài ra sau khi trao quyền, người lãnh đạo cũng cần quan tâm đến thành tích của cấp dưới, không nên quá để ý đến cách thức thực hiện công việc của họ, không nên thay đổi lập trường, thay đổi quyết định trao quyền chỉ vì phương pháp làm việc của cấp dưới không giống với bản thân.

4. Thu lại quyền lực một cách cố ý hoặc vô ý

Hiện tượng thu hồi quyền lực một cách cố ý hoặc vô ý rất hay xảy ra. Sau khi bạn đã xác định rõ sẽ trao quyền cho ai làm việc gì, nhưng một ngày nào đó bỗng nhiên gặp anh ta trên đường đi đến văn phòng, bạn chậm rãi hỏi anh ta một câu: "Kế hoạch của cậu đã bàn với ông A, ông B chưa?", bạn sẽ thấy mặt anh ta ỉu xìu. Câu nói đó của bạn chẳng khác nào việc bạn thu hồi lại tất cả quyền hạn đã trao cho anh ta. Có thể là bạn vô ý, nhưng hậu quả khách quan chính là việc anh này sẽ nghe theo lời bạn mà đem ra bàn bạc với ông A, ông B nào đó, như vậy, việc trao quyền kia coi như đã kết thúc. Hành vi trao quyền thực sự không chỉ giới hạn ở việc trao quyền mà về mặt tâm lý, bất kỳ sự ám chỉ nào cũng đều đồng nghĩa với hành vi thu hồi quyền lực.

5. Vùng cấm của hành vi trao quyền

Mặc dù xét theo một góc độ nào đó, người lãnh đạo có khả năng trao quyền càng nhiều thì sẽ càng tốt, nhưng không thể nói rằng trao tất cả quyền trong tay để mình nhàn nhã là tốt nhất. Nếu như vậy thì doanh nghiệp không cần đến lãnh đạo. Trao quyền cũng có giới hạn nhất định, hay nói theo cách khác cũng có vùng cấm của nó. Có những quyền mà càng trao cho người khác làm thay

càng tốt, nhưng cũng có những việc ít trao đi mới là tốt. Thông thường, vùng cấm của trao quyền gồm có: quyền phê duyệt kế hoạch phát triển lâu dài của doanh nghiệp, quyền bố trí nhân sự quan trọng, quyền quyết định phương hướng cải tiến và phát triển kỹ thuật của doanh nghiệp, quyền quyết định quy chế nội quy quan trọng của doanh nghiệp, quyền quyết định về việc bố trí, thay đổi, giải thể cơ cấu trong doanh nghiệp, quyền kiểm tra những hoạt động trọng yếu trong doanh nghiệp, quyền xác lập chế độ thưởng phạt đối với những việc có tính nhạy cảm cao, quyền quyết định những vấn đề liên quan đến tập thể, liên quan đến toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp. Người lãnh đạo cấp cao cần nắm giữ những quyền trên, nếu trao vào tay cấp dưới thì người lãnh đạo sẽ trở thành một "con rối" có chức mà không có thực quyền, việc lãnh đạo cũng chỉ là hữu danh vô thực.

DÙNG CÁCH TRAO QUYỀN ĐỂ ĐIỀU KHIỂN TỪ XA

Để cấp dưới giải quyết công việc, còn lãnh đạo thì "buông rèm nhiếp chính". Điều khiển từ xa là sách lược quản trị cao cấp, thông qua hành vi trao quyền cho người khác còn bản thân lãnh đạo thì chỉ đạo từ xa.

Chúng ta có thể gọi mô hình dùng người truyền thống là phương thức dùng người theo mô hình "cho cá", tức là cấp dưới muốn ăn cá, lãnh đạo liền tặng họ vài con; ăn hết cá lần này, lần sau lại chìa tay ra xin thêm, lãnh đạo lại tặng tiếp và cứ lặp đi lặp lại như vậy. Có thể thấy rõ một điều, mô hình dùng người cứng nhắc, lạc hậu, bảo thủ này mặc dù có thể giúp người lãnh đạo khống chế chặt chẽ cấp dưới, nhưng nó đã bào mòn tính tích cực và tính sáng tạo của cấp dưới, đồng thời khiến gánh nặng trên vai người lãnh đạo ngày càng nặng thêm, khiến họ cả ngày cứ vùi đầu vào một núi công việc mà không thể thoát ra được.

Mô hình dùng người hiện đại hoàn toàn không giống với mô hình truyền thống, chúng ta có thể gọi đó là phương pháp dùng người theo mô hình "cho cần câu cá", tức là cấp dưới muốn ăn cá, lãnh đạo không tặng cá mà tặng cần câu cá và dạy anh ta cách câu cá.

Việc áp dụng mô hình dùng người khoa học, tiên tiến, linh hoạt này phát huy tối đa tính tích cực và sáng tạo của nhân viên cấp dưới, giúp họ thu được nhiều hơn nữa lợi ích xã hội và lợi ích kinh tế hơn. Ngoài ra, người lãnh đạo còn có thể thoát khỏi sự ràng buộc của một núi công việc quản lý trước đây, từ đó có cảm giác

được giải phóng để có thể tập trung sức lực làm tốt hơn nữa công tác quản lý và điều hành nhân viên cấp dưới của mình.

Việc trao quyền và điều hành từ xa có hai điều cốt yếu: thứ nhất, trao quyền đích thực (cho cần câu cá và dạy cách câu); thứ hai, điều hành từ xa sau khi trao quyền (không được để mất quyền kiểm soát). Muốn làm được hai điều trên thì khi vận dụng sách lược này, người lãnh đạo cần ghi nhớ thật kỹ những điểm quan trọng:

(1) Khi đặt nhân viên cấp dưới vào một vị trí hay giao cho họ một nhiệm vụ nào đó, người lãnh đạo trước hết phải cân nhắc, căn cứ vào nhu cầu công việc, cần trao cho họ những quyền hạn gì, đồng thời căn cứ vào những quyền hạn này quy định rõ hơn nữa chức trách và lợi ích tương ứng.

(2) Ngoài ra, lãnh đạo cũng có thể hỏi thêm nhân viên xem họ còn muốn có thêm quyền hạn gì nữa không? Chỉ cần yêu cầu của họ hợp lý thì đáp ứng đến mức tối đa.

(3) Cách thức trao quyền cho cấp dưới không còn theo kiểu anh cần bao nhiêu tôi cho bấy nhiêu hay tôi cho bao nhiêu anh nhận bấy nhiêu, mà cả người lãnh đạo và cấp dưới đều phải nghiên cứu, đưa ra một chế độ hợp lý và khoa học (bao gồm quản lý mục tiêu, đánh giá thành tích, truyền đạt thông tin, thưởng phạt hợp lý v.v...), từ đó cụ thể hóa trách nhiệm, quyền hạn và lợi ích mà nhân viên cấp dưới cần.

(4) Trao quyền cho cấp dưới vừa phải đảm bảo tính ổn định, không được tùy ý thay đổi theo ý của lãnh đạo cấp trên, vừa phải có những điều chỉnh cần thiết đúng thời điểm căn cứ vào sự thay đổi, phát triển của tình hình và nhu cầu hoàn thành công việc trên thực tế.

(5) Giáo dục, tuyên truyền để nhân viên cấp dưới thay đổi quan niệm truyền thống chỉ có cấp trên mới chịu hoàn toàn trách nhiệm, giúp họ xây dựng một quan niệm hoàn toàn mới đó là cả lãnh đạo và nhân viên cùng chịu trách nhiệm trước công việc, từ đó trên dưới một lòng, phát huy tốt hơn nữa tính tích cực và sáng tạo.

(6) Khi trao quyền cho nhân viên, tốt nhất là nên kiểm tra xem trong số những quyền hạn đã trao cho họ, liệu có quyền hạn nào có hại hay không cần thiết hay không. Đương nhiên quyền đó không chỉ là có hại cho lãnh đạo, mà còn có hại cho nhân viên, có

hại cho việc thực hiện mục tiêu quản lý. Phàm là quyền hạn có hại đều là quyền hạn không cần thiết. Khi phát hiện ra điều đó thì cần thu hồi lại.

(7) Trong phạm vi quyền hạn mà lãnh đạo đã trao cho nhân viên, cần khích lệ người được trao quyền mạnh dạn sử dụng quyền hạn đó, nói cách khác, dùng đủ, dùng hết những chính sách mà cấp trên đã quy định. Làm như vậy sẽ khơi dậy mạnh mẽ tính tích cực và sáng tạo của nhân viên.

(8) Cần tìm cách để mỗi nhân viên đều trở thành một cánh tay, một bàn chân, một đôi mắt và đôi tai của lãnh đạo, nhưng tuyệt đối không nên để họ trở thành bộ não của mình. Cách làm đúng đắn nhất đó là, về trí tuệ thì cần khiến cấp dưới bổ sung cho trí não của mình, phát huy tối đa ưu thế của tập thể những người tài, từ đó làm cho nhân viên trở thành những tế bào tràn đầy sức sống.

(9) Sau khi hành vi trao quyền được thực hiện, người lãnh đạo không được can thiệp vào kế hoạch hành động của cấp dưới. Lúc này, việc duy nhất người lãnh đạo cần làm là có những hướng dẫn kịp thời và có những bước kiểm tra cuối cùng với nhiệm vụ của cấp dưới.

(10) Vì sao có những lãnh đạo sau khi trao quyền thì có thể điều hành từ xa có hiệu quả đối với cấp dưới, nhưng cũng có những lãnh đạo thì không? Một nguyên nhân chính đó là bạn phải tạo được một kênh truyền đạt thông tin thông suốt, hoàn thiện; bạn phải có những hướng dẫn hoặc kiểm tra kịp thời đối với cấp dưới; sau khi kiểm tra, bạn phải có hình thức thưởng phạt cấp dưới một cách hợp lý.

Cùng với "năng lực câu cá" ngày càng cao của cấp dưới, người lãnh đạo sẽ phát hiện ra rằng, số lần mà cấp dưới thỉnh thị mình sẽ ngày càng ít đi, nhưng chất lượng những lần thỉnh thị (độ sâu và độ khó của câu hỏi) lại ngày càng tăng, sự kết hợp giữa cấp trên với cấp dưới ngày càng chặt chẽ. Đứng trước kết quả đáng mừng đó, người lãnh đạo cần ý thức một điều, nhân viên đã học được cách đánh bắt loại cá này rồi, vậy liệu có thể dạy anh ta cách đánh bắt loại cá khác nữa không?

Chương XI

Khích lệ
Khích lệ là liều thuốc kích thích thành công

** Để cấp dưới cùng chia sẻ thành quả của bạn chính là sự khích lệ lớn nhất đối với họ và cũng là cơ sở để họ tiếp tục gặt hái thành công mới.*

** Ưu điểm lớn nhất của khích lệ là có lợi cho cả hai bên.*

** Ai cũng muốn được khen ngợi, nên người lãnh đạo cần biết nắm bắt cơ hội để động viên, khích lệ nhân viên kịp thời.*

BA PHƯƠNG PHÁP KHÍCH LỆ NHÂN VIÊN

Muốn đảm bảo thành tích của nhân viên và sự phát triển của doanh nghiệp, người lãnh đạo cần có những phương pháp khích lệ cần thiết đối với nhân viên. Khích lệ có thể coi là liều thuốc kích thích để đẩy nhanh tốc độ và hiệu suất lao động. Có ba phương pháp khích lệ:

1. Phép khích lệ kiểu răn dạy

Có một số lãnh đạo rất thích tỏ ra mình là người nghiêm khắc, lấy phương pháp răn dạy để đôn đốc, quản lý nhân viên. Lý do để nhiều lãnh đạo ủng hộ phương pháp răn dạy này là họ tin rằng mục đích chủ yếu của việc sử dụng phương pháp răn dạy tạo ra

nỗi sợ hãi trong tâm lý của nhân viên không phải để đe dọa hay kỷ luật mà là để nhắc nhở, cảnh tỉnh, đốc thúc người bị phạt tôn trọng nội quy, quy định, từ đó sẽ làm tăng ý chí của họ. Do đó, chỉ cần tuân thủ năm nguyên tắc sau trong quá trình thực hiện thì phương pháp đe dọa cũng có thể coi là phương pháp khích lệ hữu dụng.

(1) Nguyên tắc báo trước: Phải công bố rõ ràng những hành vi nào không được phép và người vi phạm sẽ phải chịu những hình thức kỷ luật nào nếu vi phạm.

(2) Nguyên tắc kỷ luật kịp thời: Khi phát hiện ra hành vi vi phạm kỷ luật phải lập tức điều tra và đưa ra quyết định xử phạt rõ ràng.

(3) Nguyên tắc công bằng: Đối với những hành vi vi phạm kỷ luật giống nhau thì cần tránh việc xử phạt với mức độ nặng nhẹ khác nhau.

(4) Nguyên tắc giữ thể diện: Việc kỷ luật, phê bình cần tránh diễn ra trước tập thể nhằm giữ thể diện cho người bị phạt.

(5) Nguyên tắc giới hạn hợp lý: Xử phạt có mức độ, không để cho người bị phạt rơi vào tình trạng khủng hoảng, bất an trong thời gian dài.

Tuy vậy, một số lãnh đạo gần đây bắt đầu do dự trước việc sử dụng phương pháp răn đe, thậm chí, có một số người đã bắt đầu suy nghĩ, tìm kiếm đáp án cho câu hỏi "Liệu có phương thức khích lệ hợp lý nào khác không?". Nhiều ví dụ thực tế cho thấy, phương pháp khích lệ kiểu đe dọa thường chỉ đạt được hiệu quả trong thời gian ngắn mà thôi.

2. Phương pháp khích lệ kiểu thu hút

Nếu so sánh phương pháp xử phạt với cái roi để bắt con lừa cất bước thì phương pháp thu hút lại là củ cà rốt để dụ con lừa kéo xe. Mỗi người lãnh đạo đều nhận được đặc quyền từ cấp trên của mình, nên trong phạm vi quyền hạn của mình, họ có thể sử dụng tiền bạc và những thứ thay thế (tiền thưởng, lợi nhuận, thăng chức, tăng lương) để làm công cụ khích lệ nhân viên cấp dưới.

Tuy nhiên, nếu cấp dưới là những người có thu nhập cao thì tiền bạc chưa chắc là công cụ khích lệ tốt nhất. Bạn cần cho họ những thứ họ cần (như công việc có ý nghĩa, sự quan tâm, tôn trọng, môi trường làm việc thoải mái…). Mỗi người đều có mối quan tâm riêng, nên nếu chỉ dựa vào tiền bạc thì không đủ để kích thích hết

mức động cơ làm việc của họ. Tiền bạc vẫn cần được kết hợp với những thứ có tác dụng kích thích động cơ làm việc khác mới có thể đạt được hiệu quả khích lệ cao nhất.

Tiền bạc có thể sai khiến được cả quỷ thần, nhưng uy lực của đồng tiền vẫn có những hạn chế nhất định. Chỉ dựa vào đồng tiền thì không thể khơi dậy tinh thần làm việc của nhân viên. Đa số sau khi đã đạt đến một mức thu nhập nhất định người ta sẽ theo đuổi những nhu cầu về phương diện khác, đối với họ, những thứ đó còn có giá trị hơn tiền bạc.

Phương pháp khích lệ bằng tiền bạc không phải là viên linh đan vạn năng duy nhất kích thích lòng nhiệt tình, ý chí nhiệt huyết của nhân viên, vậy có phải là có phương pháp khích lệ tốt hơn đáng để chúng ta vận dụng hay không?

3. Phép khích lệ bằng "nhân tính"

Càng ngày càng có nhiều chuyên gia đồng ý quan điểm rằng chỉ dựa vào nhân tố tiền bạc thì không đủ để kích thích động cơ làm việc, đồng thời họ có một niềm tin vững chắc rằng, tiền bạc nếu sử dụng đồng thời với tình cảm, thì sẽ có thể đạt được hiệu quả khích lệ cao nhất.

Con người ta ngoài nhu cầu về tiền bạc, thì thứ họ muốn đạt được là cảm giác cho rằng bản thân mình rất quan trọng. Do đó, nếu ai có thể đáp ứng được nhu cầu lớn lao trong sâu thẳm nội tâm của người khác thì người đó sẽ là chuyên gia khích lệ giỏi nhất.

Bốn kỹ xảo trong phép khích lệ bằng "nhân tính" bao gồm:

- Tin tưởng nhân viên.
- Tôn trọng nhân viên.
- Quan tâm đến nhân viên.
- Tán thưởng nhân viên.

Bất kỳ thời điểm nào, bạn cũng cần để cho đối tác, nhân viên dưới quyền của mình hiểu một điều, bạn rất tín nhiệm, tôn trọng và quan tâm đến họ, đồng thời phải cho họ thấy được điều đó. Việc này sẽ đảm bảo cho bạn trở thành một người lãnh đạo được mọi người ngưỡng mộ, yêu quý.

Không có bất kỳ thứ gì có sức mạnh hơn một tập thể cùng đồng lòng hướng về mục tiêu của cá nhân lẫn mục tiêu của tổ chức. Nếu như bạn ủng hộ, công nhận quan điểm này thì bạn cũng là một chuyên gia khích lệ được cấp dưới rất yêu mến.

XÂY DỰNG SÁCH LƯỢC KHÍCH LỆ CÓ HIỆU QUẢ

Duy trì việc khích lệ cấp dưới có thể phát sinh một số vấn đề. Người lãnh đạo phải nhìn thẳng vào những vấn đề này thì khi xác định sách lược khích lệ, động viên mới có thể tránh được hoặc khắc phục được, từ đó khiến cho sách lược khích lệ động viên của bạn đạt được hiệu quả như mong muốn.

1. Đáp ứng kịp thời nhu cầu của cấp dưới

Cấp dưới của bạn không phải là cỗ máy. Người và máy móc không giống nhau. Bạn chỉ cần cung cấp đầy đủ nhiên liệu cho máy móc thì bạn sẽ tùy ý sử dụng chúng. Giữa người với người cũng không giống nhau. Do đó, bạn phải tôn trọng sự khác biệt và tính độc lập giữa các nhân viên cấp dưới. Nhận thức rõ điều này, bạn mới có thể thực hiện sách lược khích lệ, động viên một cách thuận lợi.

2. Khen thưởng những hành vi được doanh nghiệp khuyến khích

Bạn có thể liệt kê ra một số điều được các doanh nghiệp khuyến khích, ví dụ như giá trị quan mà doanh nghiệp theo đuổi, hành động giúp mang lại tiếng vang cho doanh nghiệp, hành động của nhân viên được khách hàng khen ngợi hoặc cảm ơn, đề án đổi mới sau khi đưa vào thực hiện đã đem lại hiệu quả cao, nhân viên đã hoàn thành mục tiêu doanh nghiệp đề ra,... Sau khi nhân viên có những hành vi được doanh nghiệp khuyến khích nêu trên, bạn cần công khai biểu dương họ.

Duy trì việc khen thưởng những việc làm có ích nêu trên, nhân viên cấp dưới của bạn sẽ nỗ lực phấn đấu cho doanh nghiệp.

3. Khích lệ nhân viên thông qua phương thức quản lý thường nhật

Những phương thức quản lý mà bạn đã quen thuộc có thể khích lệ nhân viên dưới quyền, ví dụ việc để cho cấp dưới tham gia hoạch định chính sách, trao quyền cho cấp dưới trong phạm vi nhất định để bố trí công việc. Những phương thức quản lý này đều có thể khiến nhân viên cảm nhận được rằng mình được cấp trên

công nhận và tôn trọng.

4. Thiết lập một số cơ chế khen thưởng để khích lệ nhân viên

Những biện pháp khen thưởng hay, rõ ràng và minh bạch, không những có thể khích lệ nhân viên làm việc hiệu quả hơn, mà còn có thể dẫn lối cho họ hướng đến chiến lược trong công việc. Ví dụ tiền thưởng đối với bộ phận kinh doanh không chỉ là động lực để khích lệ họ, mà thông qua số lượng tiền thưởng còn có thể khuyến khích người đứng đầu bộ phận này thực hiện tốt chính sách kinh doanh của công ty.

Tính chất công việc ở các bộ phận trong doanh nghiệp là khác nhau, có công việc dựa vào năng lực cá nhân, có bộ phận lại dựa vào cả nhóm. Do đó cần cân nhắc, xác lập nhiều biện pháp khuyến khích động viên. Tuy nhiên, có những công việc không dễ thông qua những con số rõ ràng, cụ thể để đánh giá kết quả. Việc thiết lập phương pháp cạnh tranh cho loại hình công việc này cần thận trọng nhằm tránh hiện tượng đánh giá không công bằng dẫn tới sự bất mãn của nhân viên.

5. Tìm cách khơi dậy nhu cầu của nhân viên

Đáp ứng kịp thời nhu cầu của nhân viên là cách khuyến khích rất có hiệu quả, nhưng có một số nhân viên do ảnh hưởng của kinh nghiệm khiến nhu cầu của bản thân thuộc cấp độ tương đối thấp. Lúc này bạn phải tìm mọi cách để khơi dậy những nhu cầu ở cấp độ cao hơn cho những đối tượng này. Sau khi đã có nhu cầu tương đối cao thì họ mới có những kỳ vọng cao hơn ở bản thân và bạn mới cải thiện chất lượng công việc bằng cách khích lệ.

XÂY DỰNG CƠ CHẾ THÙ LAO CÂN BẰNG VÀ HIỆU QUẢ

Tác dụng của cơ chế quản trị doanh nghiệp chính là ở các điểm sau. Thứ nhất, đưa ra những phương án chi trả thù lao thích hợp sẽ khiến cho nhân viên làm việc chăm chỉ hơn. Thứ hai, tăng cường hoạt động quản lý, nắm bắt và giám sát tình hình kinh doanh của doanh nghiệp sẽ khiến hoạt động quản lý phù hợp hơn với quy định của pháp luật cũng như những quy chế, điều lệ của doanh nghiệp. Cơ chế chi trả thù lao cho nhân viên được gọi là sự khích lệ rõ nét. Đó là những đại lượng thể hiện các hoạt động chủ yếu của doanh nghiệp như hiệu suất thu hồi vốn đầu tư, doanh thu, mức tăng thu nhập của nhân viên,... Cơ chế chi trả thù lao

cho nhân viên luôn tỉ lệ thuận với thành tích kinh doanh của doanh nghiệp. Khi khoản thù lao đạt đến mức độ nhất định và nhân viên thấy hài lòng thì có thể khơi dậy tính tích cực trong công việc của họ.

Trong quản trị doanh nghiệp hiện đại, kiểm soát và khích lệ giống như hai mặt của một đồng tiền, không thể thiếu mặt nào. Tại công ty IBM, sự khích lệ đối với nhân viên cao cấp bao gồm hai phần là sự khích lệ liên quan đến hiệu suất hiện tại và sự khích lệ liên quan đến hiệu suất tương lai. Phần thứ nhất được thể hiện qua mức lương, phần thứ hai được thể hiện thông qua quyền lựa chọn cổ phiếu.

NGUYÊN TẮC KHÍCH LỆ CỦA GIỚI DOANH NGHIỆP MỸ

Có những người ngoài việc có tố chất lãnh đạo bẩm sinh họ còn có thêm nhiều tố chất khác nữa như nhiệt huyết, quyết tâm phấn đấu vì mục tiêu đã định, biết khích lệ người khác và có kỹ năng giao tiếp khéo léo.

Qua nghiên cứu, các chuyên gia người Mỹ đã tổng kết ra những nguyên tắc khích lệ thành công nhất, chủ yếu bao gồm:

(1) Chế độ đãi ngộ của công ty đối với từng nhân viên là khác nhau. Đối với nhân viên ít kinh nghiệm, phải đặc biệt chú ý đến những tiến triển trong công việc của họ, đợi đến khi họ đã trở nên tương đối thành thục thì mới giao việc để họ tự triển khai phương pháp làm việc riêng. Khi họ đã tiến bộ và không cần dựa dẫm vào bạn nữa thì phải nhiệt tình ủng hộ và cổ vũ họ.

Đối với những nhân viên có kinh nghiệm thì phải tạo cho họ không gian tự do phát huy năng lực của mình, nếu giám sát quá mức cần thiết thì sẽ khiến họ cảm thấy bị làm phiền.

(2) Cần tập trung vào việc làm cách nào nâng cao hiệu suất lao động chứ không phải là tìm cách làm thế nào để mọi người tán dương. Khi vì giận dữ mà bạn thiếu sự kìm chế thì sau đó bạn nên chọn thời điểm thích hợp để nói chuyện với những người có liên quan, bình tĩnh thể hiện quan điểm của mình.

(3) Nhắc nhở nhân viên trong nhóm của bạn rằng, một trong những nhiệm vụ mà họ phải làm là bằng mọi cách đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Mức độ hài lòng của khách hàng có liên quan

mật thiết tới tiền đồ của họ và tương lai của công ty. Làm cách nào để giữ khách hàng là việc rất quan trọng, đó cũng là điều mà các nhân viên phải hướng đến. Yêu cầu đồng nghiệp tôn trọng những đối thủ cạnh tranh, nhưng đồng thời cũng nhấn mạnh đến ưu thế cạnh tranh của công ty mình.

(4) Tìm cách để nhóm làm việc của bạn có cảm giác độc lập, tự chủ, khiến cho họ nhận thức rõ trách nhiệm mà bản thân và những người khác đang gánh được.

(5) Khi nói chuyện với cấp dưới, cần tận dụng mọi cơ hội để dùng những đại từ như "chúng ta", "của chúng ta".

(6) Không được tiết lộ bất kỳ bí mật gì với cấp dưới. Cho dù trong công ty có phong cách làm việc thoáng nhất thì cũng có những chuyện cơ mật đặc biệt mà bạn không thể tiết lộ.

(7) Kết hợp sức mạnh cá nhân của mỗi thành viên trong nhóm để cả nhóm cùng có lợi. Nhiều doanh nghiệp hàng đầu thế giới đều sử dụng sáng kiến của các nhóm sản xuất, tập hợp những nhân viên có năng lực xuất chúng lại với nhau và chú trọng vai trò của nhóm trưởng.

Nếu chất lượng sản phẩm và mức độ hài lòng đối với công việc tăng lên thì tình trạng bỏ bê công việc của nhân viên sẽ giảm xuống, nhưng vẫn cần có sự khống chế hợp lý để tránh sụt giảm năng suất. Cơ chế khen thưởng phù hợp có thể phát huy tác dụng.

(8) Phải tìm ra khuyết điểm của nhóm và có biện pháp xử lý dứt khoát. Tiến hành đào tạo và bồi dưỡng cho các thành viên trong nhóm. Nếu thấy thành viên nào không thích hợp với công việc thì cần chuyển vị trí cho người đó.

(9) Khi phát sinh áp lực công việc thì bằng mọi cách phải giúp họ giải quyết. Nhưng phải làm rõ, những áp lực đó là do họ chưa vững phương pháp làm việc hay do chưa nỗ lực.

(10) Không nên tạo khoảng cách với bất kỳ nhân viên nào, nhưng cũng không nên quá thân mật. Dù họ giữ chức vụ gì, bạn cũng đều phải đối xử và coi trọng họ như nhau. Trước mặt bạn, nhân viên cần có cảm giác thật thoải mái và tự nhiên.

Chủ động nói chuyện với những người ở bộ phận khác trong cơ quan, những người mà bạn biết mặt nhưng chưa bao giờ nói chuyện. Họ sẽ rất vui khi bạn chủ động đến bắt chuyện, khi đó những cảm giác ngượng ngùng trước đó sẽ tự biến mất.

(11) Đối với những thành viên thiếu tự tin trong nhóm thì hãy cổ vũ họ, giúp họ tự tin. Cần giúp họ tin vào năng lực của bản thân, đồng thời trên cơ sở năng lực của từng người, giúp họ phát triển năng lực ở những lĩnh vực khác thông qua những đợt tập huấn và phân công công tác. Chỉ khen ngợi nhân viên khi họ xứng đáng. Nếu bạn khen ngợi họ quá nhiều, sẽ dễ khiến họ hiểu sang một nghĩa khác là bạn đang ban ơn hoặc không hề có thành ý.

(12) Cổ vũ, động viên nhân viên nhưng không khiến họ ảo tưởng về bản thân, đồng thời biết coi khó khăn là cơ hội để rèn luyện chứ không phải là vấn đề phức tạp, rắc rối. Bạn cần nhấn mạnh với họ về mặt tích cực của vấn đề để họ vui vẻ nghe theo.

(13) Cần kiểm tra biểu hiện trong công việc của từng nhân viên trong những buổi họp định kỳ của công ty. Trước khi bạn phê bình biểu hiện không tốt của họ trong công việc, thì hãy đề cập đến những biểu hiện tốt của họ, làm như vậy sẽ hợp lý và khéo léo hơn.

(14) Thiết lập một cơ chế khen thưởng rõ ràng, minh bạch để khích lệ những thành tích xuất sắc của mọi cá nhân, đơn vị. Nếu công ty có thể đạt được mục tiêu về lợi nhuận, sản lượng, chất lượng và kết quả như ý muốn thì doanh thu tất nhiên sẽ tăng lên, điều này sẽ khiến cả công ty và cá nhân được hưởng lợi.

(15) Phương thức khen thưởng nhân viên phải có sức hấp dẫn để nâng cao ý thức và tinh thần đoàn kết của nhân viên trong công ty.

Chính sách tiền lương của bạn phải công bằng và có tính cạnh tranh, đối với nhân viên có thành tích cao trong công việc cần có phần thưởng hậu hĩnh. Tiến hành cân đối lại các khoản thu chi của công ty như xe cộ, bảo hiểm sức khỏe cá nhân và chế độ phúc lợi...

KHÍCH LỆ NGƯỜI KHÁC CƯ XỬ CÔNG BẰNG

Người lãnh đạo khi đứng trước cấp dưới nhất định phải đảm bảo sự công bằng, chỉ như vậy cấp dưới mới tin tưởng bạn. Đặc biệt khi khích lệ, động viên cấp dưới, bạn càng phải lấy mình làm gương.

Nếu phải đứng ra khích lệ nhân viên thì bạn cứ vui vẻ làm việc đó. Tuy nhiên, thực tế lại không đơn giản như vậy, vì khi bạn khích lệ một ai đó, mọi người sẽ có tâm lý cạnh tranh lẫn nhau. Không khí

khen thưởng vì thế sẽ nóng lên, cuộc tranh giành quyền lợi sẽ ngày càng khốc liệt. Mọi người càng coi trọng kết quả bao nhiêu thì cảm giác thiếu công bằng sẽ càng rõ ràng bấy nhiêu. Gần như mọi hình thức khen thưởng cuối cùng đều trở nên thiếu sức mạnh, hiệu quả thu được không như ý muốn.

Mục đích của khen thưởng vốn dùng để cải thiện không khí làm việc trong công ty, để các thành viên có sự hiểu biết lẫn nhau, duy trì những bước tiến ổn định trong công việc. Mọi người hòa hợp sẽ tạo ra những thành tích tốt. Nhưng khi có ai đó được khen thưởng thì sẽ xuất hiện những lời than vãn, oán trách, mọi người nghi kỵ lẫn nhau, ảnh hưởng đến kế hoạch sản xuất, làm cho doanh nghiệp rơi vào tình trạng mất nhiều hơn được.

Người không được khen thưởng phần lớn đều có cảm giác bất bình. Bất cứ phương thức khích lệ, động viên nào cũng không thể khen thưởng đồng đều mà phải phân theo cấp độ. Bởi vì nếu mọi người đều có thưởng thì ai ai cũng đều vui vẻ, nhưng điều đó cũng làm mất đi hiệu quả của việc khen thưởng. Cho đến khi có sự phân cấp khen thưởng thì sẽ khiến mọi người có cảm giác không công bằng, thậm chí có người sẽ thêu dệt tin đồn, gây chuyện, khiến cho lòng người không thoải mái, xuất hiện những hiệu quả trái ngược mang chiều hướng xấu.

Người được khen thưởng thường là thiểu số. Họ cho rằng phần thưởng là sự báo đáp cho nỗ lực của bản thân nên trong lòng không mấy cảm kích. Những người không được khen thưởng thường chiếm đa số. Họ cho rằng mình bị đối xử bất công nên trong lòng không phục. Những phản ứng như vậy sẽ làm mất đi tác dụng của việc khen thưởng, do đó người lãnh đạo phải hết sức thận trọng.

Tính cách có thể rèn luyện, nhưng cũng có hạn chế. Nếu cấp trên không khích lệ, sẽ không dễ điều chỉnh hành vi của nhân viên, mà nếu có cũng không dễ thay đổi hoàn toàn hành vi của họ.

Cách hay nhất đó là thay đổi cơ bản quan niệm về sự công bằng. Người quản lý thẳng thắn giải thích: "Tôi chỉ đảm bảo được sự chí công vô tư, nhưng rất khó đảm bảo được sự công bằng", bởi nếu người lãnh đạo quá nhấn mạnh đến sự công bằng thì nhân viên sẽ lấy điều đó ra để chỉ trích lãnh đạo. Khi được khen thưởng thì không cảm kích, nhưng không được khen thưởng thì không phục, điều này sẽ khiến người lãnh đạo phải suy nghĩ khá nhiều. Chí công vô tư không hẳn là sự công bằng mà nó là sự đột phá về quan niệm, phá vỡ thế bế tắc tiến thoái lưỡng nan nói trên. Việc khen

thưởng cũng cần bắt đầu từ hai việc khó đó mới có thể bao quát được toàn cục.

Khen thưởng cũng không nên thái quá để tránh "làm hư" nhân viên. Khen thưởng phải hợp lý với mục đích để điều hòa hành vi của nhân viên.

Nói chung, việc khen thưởng nhằm làm thay đổi hành vi của nhân viên. Chúng ta có thể thay đổi được hành vi của người khác hay không vẫn là một dấu hỏi lớn. Những hành vi được hình thành từ thời thơ ấu thường sẽ đi cùng con người trong cả cuộc đời, đến khi về già cũng khó thay đổi. Khen thưởng chỉ có thể điều chỉnh hành vi của họ mà thôi. Sự khác biệt giữa điều chỉnh và thay đổi là sự khác nhau giữa nhiều và ít, tức là sự điều chỉnh không vì mục đích thay đổi nhân viên hoàn toàn mà chỉ hi vọng họ có đôi chút thay đổi bản thân.

Đảm bảo sự chí công vô tư khi khen thưởng cấp dưới là cách tốt nhất để thay đổi hình tượng một kẻ ghen hiền ghét tài của bạn, chỉ cần thử là bạn sẽ rõ.

CHIA SẺ THÀNH QUẢ VỚI CẤP DƯỚI

Người lãnh đạo cần biết trân trọng những tiến bộ của cấp dưới, cần tìm cách để chia sẻ thành quả mà bạn có, chớ quên rằng cùng chia sẻ là sự khích lệ lớn nhất đối với cấp dưới.

Ai cũng muốn được thăng chức, muốn được tăng lương, kể cả lãnh đạo và nhân viên. Khi người lãnh đạo được thăng chức thì đừng quên những người đã cùng sát cánh bên mình. "Một người làm quan cả họ được nhờ." Khi bạn được thăng chức, hãy để đồng nghiệp cùng chia sẻ với bạn, hãy giúp đỡ họ, tạo điều kiện để họ có thể thăng tiến dựa theo năng lực của bản thân hoặc chia sẻ phần thưởng xứng đáng với họ. Đó cũng là một cách để bạn có thể tạo dựng những thành công tiếp theo.

Do vậy, khi đạt được thành công, người lãnh đạo nên làm những việc sau:

Một là, khi bạn được cấp trên biểu dương thì đừng quên nhắc tên, tiến cử người có công trong nhóm của bạn, biểu dương họ trước mặt cấp trên.

Việc bạn khen ngợi họ một cách chân thành không chỉ khiến cấp trên đánh giá bạn là người khiêm tốn mà còn cho thấy mối quan

hệ gắn bó mật thiết với cấp dưới. Như vậy, ấn tượng của cấp trên đối với bạn sẽ tăng lên cả chục lần, sau này sẽ quan tâm đến bạn hơn, đồng thời cũng khiến cấp dưới cảm kích và họ sẽ vì bạn mà cố gắng hết sức.

Hai là, trước mặt cấp dưới phải cẩn trọng, khiêm tốn, không được kiêu căng, ngạo mạn. Vừa có được thành công đã tỏ ra ngạo mạn sẽ bị cấp dưới coi thường, khinh ghét.

PHƯƠNG PHÁP KHEN THƯỞNG CỦA TẬP ĐOÀN HAIER

Tập đoàn Haier của Thanh Đảo[1] (sau khi thành lập năm 1984) làm thế nào để phát triển từ một nhà máy nhỏ, làm ăn thua lỗ 1,47 triệu Nhân dân tệ, liên tục phải vay tiền để trả lương cho 700 công nhân trở thành một tập đoàn có doanh thu 4,3 tỉ Nhân dân tệ trong năm 1995, có 101 doanh nghiệp trực thuộc và 120.000 nhân viên? Từ năm 1994 trở lại đây, khi mọi chính sách điều tiết vĩ mô được thắt chặt, nguồn vốn khó khăn, thị trường im ắng, vì sao tập đoàn Haier có thể dựa vào nguồn hàng hóa chất lượng cao và sự tín nhiệm của khách hàng để yêu cầu người tiêu dùng phải đặt tiền trước để có hàng? 1/3 sản phẩm của Haier được xuất khẩu ra nước ngoài, 1/3 được tiêu thụ trong nước, 1/3 còn lại là hàng do các nhà máy đặt ở nước ngoài sản xuất. Hiện nay, thương hiệu Haier ký nhãn hiệu tại hơn 100 quốc gia trên thế giới.

---

[1] *Thành phố nằm ở phía đông tỉnh Sơn Đông, trên bán đảo Sơn Đông, Trung Quốc.*

Vén bức màn bí mật thành công của Haier, người ta phát hiện ra rằng, Haier có phương pháp quản lý nhân sự rất bàn bản, xác lập nguyên tắc sử dụng con người trong cơ chế quản lý tự chủ, toàn diện, chặt chẽ, kết hợp hài hòa giữa tự giác và giác ngộ.

Dưới cơ chế quản lý chặt chẽ, Haier đã dùng lợi ích vật chất để thúc đẩy, khích lệ nhân viên, hình thành động lực cho họ, nhằm tạo sức sống cho doanh nghiệp. Haier còn theo đuổi mục tiêu để nhân viên tự chủ trong quản lý, tự giác trong lao động. Phương pháp này không chỉ dừng lại ở những lợi ích vật chất mà còn xuất phát từ yêu cầu tự thân của doanh nghiệp: Dồn tâm huyết vào việc thực hiện sách lược khích lệ tinh thần. Haier không ngừng nâng cao vị trí của người lao động, đưa họ vào vị trí chủ đạo trong lĩnh vực họ phụ trách; tôn trọng giá trị và nâng cao tố chất con

người, giúp họ xây dựng hình tượng người lao động có quan niệm, tri thức và tài năng hiện đại, thích ứng với nền sản xuất hiện đại hóa; phát huy vai trò tự giác, nỗ lực phấn đấu để ai cũng có cơ hội phát huy hết năng lực của bản thân. Đây là cấp độ cao hơn hẳn so với các phương pháp khác.

Thái Vĩnh Lợi - nhân viên của công ty, trong một năm đã đưa ra 15 ý tưởng sáng tạo, trong số đó có đến 90% ý tưởng được áp dụng, hơn nữa anh còn hoàn toàn tự chủ trong thiết kế. Lý Khởi Minh - người công nhân trẻ của công ty đã dành thời gian mấy năm để cải tiến công cụ, tạo ra một chiếc súng hàn, ứng dụng rất hiệu quả vào sản xuất. Công ty đã đặt tên cho chiếc súng hàn này là "súng hàn Khởi Minh". Hiện nay hoạt động cách tân, phát minh, sáng chế trong tập đoàn Haier đang trở thành một phong trào. Chỉ tính riêng năm 1995, các nhân viên trẻ trong tập đoàn đã hoàn thành 11 cải tiến và cách tân. Bởi vì tập đoàn Haier nhận thức sâu sắc rằng, muốn tạo ra sản phẩm có thương hiệu tốt, trước hết cần phải tạo ra một đội ngũ nhân viên giỏi. Do vậy, CEO của tập đoàn này từng nói: "Việc nâng cao khả năng của con người là một chủ đề vĩnh cửu. Điều chúng tôi theo đuổi là tính tự chủ toàn diện trong quản lý và tinh thần tự giác cao độ."

DÁM KHÍCH LỆ "SAI SÓT HỢP LÝ"

Michelle Barack trong một bài trả lời tạp chí *Hạnh phúc* về các công ty sản xuất giầy dép của Mỹ có nói: "Món quà và những đóng góp chân chính mà cha tôi tặng cho các công ty sản xuất giầy của Mỹ không nằm ở việc chỉ rõ và định hướng thị trường, mà nằm ở việc ông đã xây dựng nên văn hóa và giá trị quan tốt đẹp cho các công ty". Ông khen ngợi các ý tưởng sáng tạo dù chúng mang nhiều rủi ro; ông không trừng phạt những người đã có một, hai năm làm việc không hiệu quả; ông cho phép những luồng tư tưởng mới xuất hiện.

Là cấp dưới, bạn hoàn toàn có thể không làm những việc cấp trên không yêu cầu, giống con ốc sên co mình lại trong vỏ, trốn tránh rủi ro, chỉ thực hiện mệnh lệnh và quy định một cách máy móc, cho dù biết rõ rằng, đó là những quyết định sai lầm. Đó không chỉ là nỗi bất hạnh của cấp dưới, hơn nữa nó còn là bất hạnh của cả một tập thể, bởi vì điều này sẽ khiến cấp dưới và tập thể cảm thấy chán chường, mệt mỏi, công việc ngưng trệ, thậm chí dẫn đến thất bại cuối cùng. Thực ra, sai lầm và thất bại không hẳn đều có hại và không thể tha thứ. Trên thực tế, một tập thể xuất sắc nhất thường là một tập thể sẵn sàng ủng hộ cho những thất bại.

Một số người lãnh đạo "nghiêm khắc" nổi tiếng như cựu Chủ tịch Hội đồng Quản trị Ngân hàng Hoa Kỳ Walter Risdon, hay Jack Welch của công ty điện máy dân dụng đều ra sức chủ trương "thất bại cần được khích lệ". Vậy tại sao nói họ nghiêm khắc? Bởi vì họ miệt thị những người đầu hàng thực tế, không có thành tích. Họ cho rằng, từ trong thất bại, chúng ta sẽ có những trải nghiệm cho những bước tiếp theo. Nếu cứ ngồi chờ mọi thứ bày sẵn thì không thể chấp nhận được. Họ khiến cấp dưới tin tưởng rằng, người gặp thất bại sẽ không bị trừng phạt vì những quyết định không thông thái, nhưng bạn sẽ bị phạt nếu bạn không ra quyết định.

Người lãnh đạo ưu tú sẽ động viên cấp dưới dám chấp nhận những rủi ro mà mình dự đoán được, cho họ cơ hội để phạm sai lầm, đồng thời cũng biết thông cảm với những sai lầm sáng suốt. Đó là những cái giá bắt buộc phải trả trong quá trình trưởng thành của bất kỳ cá nhân, tổ chức nào. Một trong những nhà sáng lập công ty máy tính Apple, Steve Jobs, là một hình mẫu tốt nhất về phong cách lãnh đạo kiểu này. Steve Jobs nói: "Chúng tôi dùng những người tài thực thụ, đồng thời tạo cho họ môi trường phát triển có thể phạm sai lầm." Đây chính là nguyên nhân dẫn tới thành công của công ty này.

Một số công ty đã xác định rõ, khó khăn và thất bại là hai yếu tố trong tư duy và triết lý kinh doanh của họ. Một công ty sản xuất thiết bị máy tính quy mô nhỏ đã nhắc đến triết lý kinh doanh của họ như sau: "Chúng tôi yêu cầu nhân viên công ty mỗi ngày ít nhất phải phạm 10 lỗi sai, nếu bạn không phạm đủ 10 lỗi trong ngày, điều đó chứng tỏ bạn làm việc chưa chăm chỉ".

Còn tại công ty Chilton, sai sót không những được công nhận, mà nếu sai sót đó có tính trí tuệ, hợp lý thì có thể "nhận được sự khích lệ". Lãnh đạo công ty luôn hi vọng cấp dưới có tinh thần sáng tạo và tính tích cực cao độ để được hưởng trái ngọt của thành công. Họ có thể chấp nhận trả giá cho những sai sót hợp lý của nhân viên.

Tất nhiên, ủng hộ thất bại không đồng nghĩa với việc cho phép thái độ làm việc vô nguyên tắc hay hành vi tìm kiếm vận may một cách mù quáng.

Khích lệ những sai sót hợp lý là điều cần có của nguyên tắc thưởng phạt phân minh.

KHÍCH LỆ NHÂN VIÊN CÓ LƯƠNG THẤP

Khi hỏi nhân viên điều gì khiến họ cảm thấy thú vị với công việc, nhân tố đầu tiên thường không phải là tiền bạc mà là sự yêu mến và công nhận của lãnh đạo. Qua điều tra của nhiều chuyên gia, chủ doanh nghiệp và người có thu nhập thấp, những nhà quản lý đã tổng kết sáu phương pháp không cần bỏ tiền nhưng có thể khiến nhân viên có lương thấp cảm thấy được khích lệ bội phần.

1. Không thể coi nhẹ lời khen ngợi trực tiếp

Đối với những người đặt lợi ích lên cao hơn mọi thứ thì họ sẽ coi lời khen ngợi là điều "chỉ có tiếng mà không có miếng", nhưng đối với nhân viên có ý chí cầu tiến thì những lời khen ngợi của lãnh đạo chính là phần thưởng. Khen ngợi trực tiếp được coi là phương pháp khích lệ hiệu quả nhất ở các doanh nghiệp hiện đại.

2. Duy trì thái độ khẳng định

Những người được khen thưởng là những người có sự trăn trở, có ý tưởng. Có thể ý tưởng của họ không phải bao giờ cũng khả thi, nhưng là một người lãnh đạo, bạn nên khích lệ để họ có cơ hội được đưa ra ý kiến, như vậy doanh nghiệp mới có sức sống mãnh liệt. Nếu bạn duy trì thái độ khẳng định và biết cách định hướng cho nhân viên của mình, nhân viên sẽ vì doanh nghiệp mà chủ động lo nghĩ mọi việc.

3. Chú ý đến ngôn ngữ cơ thể

Nhíu mày, trừng mắt, khua chân múa tay, tất cả đều bị coi là tham vọng quyền lực và đòi hỏi quyền được khống chế của người lãnh đạo. Chắc chắn người lãnh đạo đó sẽ không phải là người được tất cả nhân viên yêu quý.

4. Người quản lý không cần thiết việc gì cũng phải làm

Một nhân viên đang hưởng mức lương thấp kể lại rằng: "Một lần, lãnh đạo nói với tôi: 'Trước buổi chiều anh hãy đóng hộp, dán nhãn, xếp vào thùng và chuyển đến kho hàng cho tôi những sản phẩm này. Sau khi xong việc, tôi còn một số việc khác nhờ anh giúp.' Nói xong ông ấy liền đi luôn. Điều này khiến tôi cảm thấy mình là một mắt xích quan trọng trong toàn bộ dây chuyền. Lãnh đạo tin rằng tôi có thể làm được, vì thế tôi cảm thấy mình được khích lệ. Tôi phải chứng minh mình có thể làm tốt, không để ông ấy thất vọng."

5. Không nên lúc nào cũng tỏ ra quá nghiêm túc

Người quản lý nếu có thể mỉm cười, đồng thời giữ thái độ im lặng khi nhân viên của mình vi phạm một nội quy nho nhỏ thì sẽ tạo ra được một bầu không khí hài hòa, dễ chịu, khiến nhân viên cảm thấy công ty có tình người, từ đó họ sẽ yêu quý công ty hơn nữa.

DÙNG LỜI KHEN NGỢI VÀ KHÍCH LỆ

Có một đôi vợ chồng sau hơn 30 năm chung sống, một hôm người vợ quyết nói hết tâm sự trong lòng. Chị ngán ngẩm trách móc: "Sống chung với anh tôi chịu hết nổi rồi. Chưa bao giờ anh nói yêu tôi. Tôi không còn nhớ lần cuối cùng anh nói câu đó là khi nào."

Người chồng nghe xong, lạnh lùng nói: "Xem em kìa! Lúc kết hôn anh đã nói với em rằng anh yêu em, nếu anh thay đổi chủ ý của mình, thì khi đó anh sẽ nói với em."

Các chuyên gia về cơ cấu tổ chức luôn cảnh báo các doanh nghiệp rằng, sự đánh giá với thái độ khẳng định có khả năng khơi dậy tính tích cực của nhân viên lớn hơn nhiều so với tiền bạc. Nhưng vẫn có nhiều người không hiểu điều này. Mọi người mong muốn được khen ngợi, so với danh lợi thì thái độ khẳng định còn khiến những người làm việc vì bạn hay người cùng hội cùng thuyền với bạn cảm thấy hạnh phúc và có ý nghĩa hơn nhiều.

Có bao nhiêu vị lãnh đạo giống như người chồng thiếu linh hoạt kia, chỉ biết yêu cầu nhân viên làm việc như một chiếc máy? Họ yêu cầu nhân viên phải có thành tích xuất sắc trong công việc, nhưng họ đã bao giờ khích lệ, động viên cấp dưới hay chưa? Làm người lãnh đạo, bạn đã bao giờ có một câu nói thể hiện thiện ý hay một tấm thiệp khen ngợi công việc của cấp dưới? Hãy thử làm một lần, sau đó hãy xem hiệu quả mà nó mang lại!

Trong cuộc sống thực tại, tâm trạng của con người cần được "nạp điện". Ở một vài phòng ban trong cơ quan, một số cá nhân sẽ có suy nghĩ như sau: Công việc là bổn phận và trách nhiệm, tại sao phải khen ngợi hay biểu dương một ai đó? Có những người còn nói rằng, khen ngợi sẽ làm cho người ta trở nên tự phụ hơn, từ đó sẽ không có tinh thần nỗ lực rèn giũa tiến bộ. Bằng mọi giá, bạn phải tránh để điều đó xảy ra.

Nếu một nhân viên của bạn đạt được thành tích trong công việc nhưng lại không nhận được sự khích lệ và công nhận từ bạn, đó sẽ là một điều rất đáng buồn.

Cựu phó chủ tịch tập đoàn IBM - Buck Rodgers khuyên các nhà

lãnh đạo nên làm như sau:

1. Hãy ra khỏi văn phòng của bạn

Nếu ai đó làm được việc đáng khen ngợi thì hãy đến chỗ họ để bày tỏ lòng cảm ơn. Làm như vậy có ý nghĩa hơn rất nhiều so với việc bạn nhắn tin qua máy tính, gọi điện thoại, hay thậm chí mời họ đến văn phòng của bạn.

2. Thông báo về thành tích

Nói với giám đốc các bộ phận rằng, nếu cấp dưới có thành tích xuất sắc, hãy báo cáo với bạn ngay lập tức. Nếu thành tích đặc biệt không được chú ý, nhân viên sẽ mất đi niềm tin, anh ta sẽ cho rằng mình đã hao tâm một cách vô ích. Tệ hơn nữa anh ta sẽ cho rằng, lãnh đạo lấy thành tích của anh ta để ghi công với cấp trên. Buck Rodgers thường thể hiện sự khen ngợi của mình bằng cách viết những lời khen tặng lên một mảnh giấy.

3. Công khai cảm ơn

Nếu có thể, bạn hãy gửi lời cảm ơn chính thức đến nội bộ tập thể của bạn trên các phương tiện truyền thông, internet, các hội nghị lớn nhỏ. Nhiệm vụ chủ yếu của người lãnh đạo là thúc đẩy mọi thành viên làm tốt nhất chức trách của mình. Đây là nguồn gốc cho phương hướng và lực lượng sản xuất của chúng ta.

"THUỐC TẠO HƯNG PHẤN" CHỈ NÊN UỐNG VỚI LƯỢNG VỪA PHẢI

Khi khen thưởng nên có chừng mực, nếu không sẽ làm mất đi hiệu quả vốn có của lời khen. Hơn nữa khen thưởng chỉ là một biện pháp để lãnh đạo khích lệ cấp dưới chứ không phải là vạn viên linh đan.

Xét trên một khía cạnh nào đó, khen thưởng là một liều thuốc kích thích, tất nhiên sẽ đem đến tác dụng phụ nên không thể coi đó là viên kẹo bọc đường. Vậy khi khen thưởng nên chú ý những gì?

1. Không nên tùy tiện tạo ra tiền lệ

Khen thưởng tất nhiên không phải là một lối mòn, là sự cố chấp không thể thay đổi, mà nên tùy cơ ứng biến nhằm đạt được mục đích cuối cùng. Tuy vậy, việc khen thưởng kỵ nhất là việc tạo ra

tiền lệ mà thiếu sự cân nhắc kỹ lưỡng.

Người lãnh đạo doanh nghiệp vì muốn thể hiện phong cách quyết đoán của mình, không cân nhắc kỹ lưỡng đã khẳng khái đồng ý. Khi đã trót nói ra miệng, nhưng vì thể diện, sợ thất tín với người khác nên dù biết là sai lầm cũng đành cười trừ, bỏ qua.

Phong cách quyết đoán của người lãnh đạo không phải là việc nói năng bừa bãi, thiếu suy nghĩ. Ý nghĩa của sự quyết đoán thể hiện ở chỗ, một khi đã ra quyết định thì ta sẽ kiên định thực hiện đến cùng. Do đó, trước khi quyết định bạn cần thận trọng suy xét. Có những người lãnh đạo thích tùy tiện tạo tiền lệ, nhân viên cấp dưới liền tạo ra một số tình huống khiến họ dần dần rơi vào thế khó xử.

2. Khen thưởng không phải là một cơn gió thoảng

Khen thưởng, khích lệ người khác trong công việc hàng ngày để mọi người dần hình thành thói quen nỗ lực, từ đó mới có thể xây dựng được một phong cách sống và duy trì phong cách đó lâu dài.

3. Khen thưởng không nên quá phô trương

Khi muốn khen thưởng cấp dưới, bạn không nên làm quá khoa trương, ầm ỹ vì tâm lý "gióng trống mở cờ" này thường sẽ tạo ra hiệu ứng trái chiều.

4. Khen thưởng không nên tạo cho người khác cảm giác lén lút

Khen thưởng không nên "gióng trống mở cờ" khiến mọi người xung quanh thấy phản cảm nhưng cũng không thể lén lút, khiến người ngoài sẽ cảm thấy kỳ quặc, hoài nghi, cho rằng có điều gì đó mờ ám.

Lãnh đạo gọi nhân viên vào văn phòng nói chuyện cả tiếng đồng hồ. Những nhân viên khác ở bên ngoài thấy cảnh đó, trong lòng chắc chắn không khỏi cảm thấy khó chịu. Có điều gì đó mờ ám hay sao? Và cứ như vậy tin đồn sẽ lan ra khắp nơi. Làm như thế liệu có lợi gì cho bạn không?

Khi rất nhiều nhân viên khác đang ngồi xung quanh, người lãnh đạo vẫn dùng tiếng địa phương thì thầm to nhỏ, nói chuyện với một người. Những người khác thấy cảnh này sẽ cảm thấy thế nào?

Bạn có thể giữ bí mật nhưng không nên lén lút để người khác nghi ngờ. Khi khen thưởng bạn không nên tỏ ra quá thần bí vì điều đó

chỉ đem tới hiệu quả ngược lại.

5. Không thể khen thưởng những hành vi đi chệch hướng mục tiêu của doanh nghiệp

Những hành vi đi chệch hướng mục tiêu của doanh nghiệp thì không thể khen thưởng, nhằm tránh cho mức độ chệch hướng ngày càng lớn. Lãnh đạo doanh nghiệp khi khen thưởng nhân viên cần phải khiến họ biết cách tự điều chỉnh, hướng họ toàn tâm đến mục tiêu chung của doanh nghiệp, làm tốt những việc mình nên làm.

Nếu lãnh đạo doanh nghiệp khen thưởng những hành vi chệch hướng so với mục tiêu doanh nghiệp đề ra, mọi người sẽ cho rằng, lãnh đạo là người thích gì làm nấy, từ đó họ sẽ ra sức tìm hiểu tâm ý lãnh đạo và nịnh nọt bợ đỡ nhằm được hưởng lợi. Nếu điều đó dần trở thành một thói quen thì sẽ khiến kẻ xấu đắc ý, làm ảnh hưởng đến việc hoàn thành mục tiêu chung.

Mọi sự khen thưởng đều không đi chệch hướng khỏi mục tiêu, ít nhất điều đó có thể chứng minh, người lãnh đạo không thiên vị hay khen thưởng theo tình cảm cá nhân mà mong muốn ai cũng có cơ hội phát huy năng lực bản thân. Hành vi đi chệch hướng khỏi mục tiêu cần phải thay đổi, mọi người cần nỗ lực hướng đến mục tiêu chung của doanh nghiệp.

6. Khen thưởng không thể coi nhẹ sự kết nối

Việc khen thưởng phải thông qua sự kết nối thích hợp thì hai bên mới hiểu nhau, mới tạo ra hiệu ứng tốt.

Ví dụ, một doanh nghiệp muốn tỏ ý khen ngợi ý kiến của anh A, bèn quyết định thưởng cho anh ta một chiếc ti vi, nào ngờ vài ngày trước đó anh ta đã mua rồi. Nếu trước đó doanh nghiệp cử người đến tìm hiểu mong muốn của anh A, có thể lúc này anh ta đang muốn có một chiếc dao cạo râu điện, họ chỉ việc tặng thưởng theo đúng nguyện vọng của anh. Anh A chắc chắn sẽ rất thích.

Khi kết nối, chúng ta nên lưu ý đến tâm trạng của người thứ ba, không nên khiến họ giận dữ. Ví dụ tỏ ra quá quan tâm đến anh B, có thể sẽ khiến anh C, anh D cảm thấy bất bình. Do đó, khi kết nối với cá nhân hay tập thể, cần lựa chọn phương thức cụ thể, đồng thời tìm người trung gian thích hợp nhằm tránh phát sinh vấn đề, làm giảm hiệu quả của việc khen thưởng.

KHEN NGỢI CŨNG CHÍNH LÀ "TIỀN CÔNG"

Shakespeare từng nói: "Lời khen ngợi chúng ta có được cũng chính là tiền công." Xét trên phương diện ý nghĩa này, mỗi chúng ta đều là người chi trả tiền công cho người khác. Bạn cũng nên khẳng khái trả khoản "tiền công" này cho người đáng được nhận. Hàng ngày, câu phàn nàn bạn nghe thấy nhiều nhất là gì? Chắc chắn không phải là "mệt quá" hay "khổ quá", mà là "làm nhiều thế nhưng chẳng ai khen nổi một câu." Những câu phàn nàn tương tự đã chứng minh rằng, mọi người mong có được "tiền công" nhưng người chi trả "tiền công" lại quá keo kiệt.

Người lãnh đạo cần ý thức được rằng, bất cứ lúc nào cũng có thể khen ngợi người khác. Khen ngợi chính là dòng suối mát chảy giữa sa mạc. Đối với cấp dưới tài năng thì bạn hãy ca ngợi tài năng của họ, đối với cấp dưới phải dốc hết sức mình mới có thể hoàn thành định mức thấp nhất của doanh nghiệp thì hãy khen ngợi tinh thần của họ; đối với người dũng cảm sáng tạo đột phá thì hãy khen ngợi tinh thần khai phá của họ.

Tóm lại, bạn hãy căn cứ vào tình hình thực tế, nhìn nhận những đóng góp của cấp dưới để có lời khen ngợi chân thành. Ai cũng muốn được ngợi khen, người lãnh đạo cần biết tìm cơ hội để kịp thời khen ngợi họ.

Sự khen ngợi sở dĩ có ảnh hưởng sâu sắc đến hành vi của chúng ta vì nó có thể thỏa mãn nhu cầu ở đẳng cấp tương đối cao của mỗi người.

Đây là sự khích lệ nội tại rất hiệu quả, có thể kích thích và duy trì tính chủ động cũng như tính tích cực của hành vi. Tất nhiên, lời khen ngợi nên kết hợp với sự khích lệ về mặt vật chất. Nghiên cứu của khoa học hành vi chỉ ra rằng, vai trò của biện pháp khích lệ về mặt vật chất (như tiền bạc chẳng hạn) sẽ giảm đi cùng với thời gian sử dụng, đặc biệt là trong điều kiện mức thu nhập được nâng cao thì tình hình càng rõ ràng hơn.

Nhu cầu được khích lệ về mặt tinh thần của con người mang tính phổ quát và lâu dài. Xã hội ngày càng phát triển thì nhu cầu của con người ngày càng lớn. Chúng ta có thể đưa ra kết luận rằng, vận dụng lời khen hợp lý là một trong những phương pháp quản lý hữu hiệu đối với người lãnh đạo.

Khen ngợi cần phải kịp thời. Khen ngợi là sự khẳng định công việc, năng lực, tài năng và những nhân tố tích cực khác. Thông

qua khen ngợi, chúng ta sẽ hiểu rõ hơn kết quả của những hành vi và hoạt động của mình. Do đó có thể nói rằng, khen ngợi là sự phản hồi cho hành vi của bản thân. Sự phản hồi càng nhanh thì càng có thể phát huy tác dụng tốt. Sau khi hoàn thành nhiệm vụ, mỗi người thường muốn biết thật nhanh kết quả, chất lượng, số lượng và sự đánh giá của xã hội. Kết quả tốt sẽ đem đến sự hài lòng và vui vẻ về mặt tinh thần, đem lại cho họ sự khích lệ và lòng tự tin, khiến họ muốn duy trì hành vi đó và tiếp tục cố gắng.

Đồng thời, mọi người cũng mong muốn biết sự phản hồi một cách nhanh nhất để điều chỉnh hành vi của bản thân, từ đó củng cố, phát huy những mặt tốt, khắc phục những mặt còn thiếu sót.

Đối với những thành tích nhỏ bé của cấp dưới, người lãnh đạo cần kịp thời khích lệ. Một lần, giám đốc thị trường công ty HP của Mỹ vì muốn khen thưởng cấp dưới đã tặng nhân viên kinh doanh một túi hoa quả nhằm khen ngợi thành tích của anh ta. Vị giám đốc này nói, giúp người khác có được trạng thái tâm lý tốt là điều cốt yếu trong công việc của ông ta. Với động cơ này, ông đã thực hiện chính sách "khen ngợi trong một phút". Khi làm như vậy sẽ có ba ý nghĩa sau: thứ nhất, khen ngợi kịp thời; thứ hai, khen ngợi cụ thể, chính xác; thứ ba, cùng hưởng thành quả với cấp dưới.

Người lãnh đạo phải quan tâm, biểu dương kịp thời mọi thành tích lớn nhỏ. Biểu dương kịp thời là cách thúc đẩy tính tích cực, giúp nhân viên nhanh chóng nắm được sự phản ứng đối với hành vi của mình. Điều này có lợi cho việc củng cố thành tích và thúc đẩy họ hướng về phía trước. Có một số nhà lãnh đạo chỉ khen ngợi thành tích của nhân viên khi chuyện đã trôi qua được một thời gian, lúc này hiệu quả của việc khích lệ đã giảm đi một nửa.

Do đó, lãnh đạo nên kịp thời khen ngợi cấp dưới một cách đúng lúc và hợp lý.

Chương XII

Phê bình
Khiến cấp dưới phải tâm phục khẩu phục

** Khen ngợi thì dễ, khiển trách thì khó.*

** Phê bình hành vi chứ không phải phê bình con người.*

** Khi khiển trách người khác, chúng ta cần phải nhớ rằng ai cũng có lòng tự trọng.*

** Khi phê bình cần ghi nhớ nguyên tắc: Phê bình đi cùng với biểu dương khích lệ.*

ĐỐI TƯỢNG PHÊ BÌNH LÀ SỰ VIỆC CHỨ KHÔNG PHẢI LÀ CON NGƯỜI

Khi nhân viên phạm lỗi, người lãnh đạo xem xét thấy cần thiết phải phê bình thì có hai nguyên tắc trước hết cần nhớ tới khi phê bình:

1. Hiểu rõ sự việc

Là lãnh đạo, khi biết thông tin nhân viên phạm lỗi lầm nghiêm trọng, bạn sẽ rất thất vọng, phản ứng tự nhiên của bạn là tin điều đó có thật và bạn lập tức tìm biện pháp xử lý. Phản ứng như vậy là sai lầm.

Vậy bạn nên làm thế nào? Hãy xem các bước sau:

(1) Hãy nhận ra rằng: Hiểu biết của mình về sự việc xảy ra còn có hạn, nên bạn chưa thể đưa ra bất kỳ quyết định nào.

(2) Loại bỏ những suy nghĩ cảm tính. Đi tản bộ một chút, hoàn thành một bản báo cáo, đóng cửa văn phòng lại hét to mấy tiếng, làm những việc cần làm, nhưng trước khi tiến hành xử lý vụ việc bạn phải có tâm trạng thật bình tĩnh.

(3) Nếu không có lý do đặc biệt để bạn tin vào những điều mà bạn nghe người khác nói, thì trước tiên bạn hãy đặt những câu hỏi theo hướng có lợi cho nhân viên đó. Làm như vậy sẽ có cơ sở để hiểu được sự thật, hoặc có thể sẽ giúp bạn bình tâm lại một cách nhanh chóng.

(4) Tiếp xúc với nhân viên đó, nói với anh ta về điều bạn đã nghe được, sau đó nghe anh ta trình bày. Để tâm lắng nghe, suy nghĩ tích cực, đưa ra những câu hỏi khách quan. Bạn không được nghe xong rồi để đấy, không được nghe lời trình bày với thái độ hời hợt vì lý do của anh ta có thể sẽ khác xa so với điều mà bạn nghe được. Mặt khác, bạn không được để anh ta có cảm giác mình đang bị ép cung. Hãy bỏ ra một chút thời gian để tìm hiểu cách nhìn nhận của anh ta về sự việc.

(5) Nếu cần thiết, hãy tìm hiểu thêm nhiều thông tin có liên quan. Khi đó, bạn có thể xử lý tốt tình huống mà bạn đang đối diện.

2. Việc phê bình là nhằm vào hành vi sai trái của nhân viên chứ không phải là bản thân nhân viên

Ai cũng biết muốn thay đổi tính cách của một người là vô cùng khó khăn. Nếu quy kết biểu hiện trong công việc của nhân viên thành tính cách của anh ta thì cả hai bên sẽ rơi vào bế tắc.

Nếu lãnh đạo chú trọng đến hành vi thì của nhân viên chứ không phải là tính cách của anh ta, ít nhất còn có đôi chút cơ hội để thay đổi anh ta. Chỉ cần biết được hành vi nào cần thay đổi và lý do để thay đổi hành vi đó, thì chúng ta đều có thể thay đổi được hành vi của mình. Người lãnh đạo cần làm những việc sau:

(1) Tìm ra hành vi cụ thể cần thay đổi trong công việc.

(2) Nói rõ sự thật. Cách nhìn chủ quan (“Tôi thấy anh chưa làm tốt công việc”) có vai trò nhỏ hơn rất nhiều so với sự thật (“Tôi quan sát thấy rằng báo cáo của anh đã nộp muộn ba lần.”) trong việc

phơi bày khiếm khuyết của hành vi.

(3) Triển khai thảo luận về hành vi sai sót. Không nên bàn luận lạc đề trong buổi thảo luận về hành vi sai sót. Nhân viên có thể cố ý chuyển từ chủ đề này sang chủ đề khác ("Ông đòi hỏi tôi quá nhiều đấy" hay "ông vốn đã không thích tôi"). Bạn cũng có thể bị cuốn vào cuộc thảo luận với anh ta về những vấn đề này, nhưng điều này chỉ nên diễn ra sau khi xử lý xong hành vi sai lầm của anh ta.

(4) Khi sắp kết thúc buổi phê bình, cần để anh ta hiểu rằng mình có trách nhiệm sửa chữa lỗi lầm.

RĂN ĐE BẰNG ÁP LỰC HỢP LÝ

Muốn cấp dưới tâm phục, khẩu phục, cách nhanh nhất là để anh ta nhận ra sẽ phải chịu những hình phạt thích đáng. Đó có thể là bị trừ lương, hay bị cách chức. Vì thế, răn đe là biện pháp có hiệu quả.

Người bị răn đe, thường có ý muốn kháng cự. Trạng thái này nếu kéo dài một khoảng thời gian, đến lúc người bị răn đe không thể tiếp tục chịu đựng được nữa thì sẽ sinh ra tâm lý phục tùng, ngược lại nếu mất đi cảm giác sợ hãi thì ý nghĩ phục tùng sẽ mất đi.

Phương pháp răn đe tuy rất ít sử dụng, nhưng trong tình huống vạn bất dắc dĩ thì phải dùng để loại bỏ triệt để ý chí kháng cự của đối phương, nếu không sẽ không đạt được hiệu quả gì hết. Hành động không đến nơi đến chốn, chỉ làm gia tăng tâm lý phản kháng của cấp dưới mà thôi.

Tư duy của con người hiện đại vô cùng nhạy bén, cởi mở, tâm lý phản kháng, thái độ không tuân phục cũng vô cùng mạnh mẽ, do vậy sẽ rất khó khiến họ sợ hãi, trái lại còn dễ kích thích ý thức phản kháng của họ. Điều này thể hiện rõ rệt nhất ở những nhân viên trẻ tuổi. Giới trẻ có cái tôi rất lớn, đôi khi họ còn đe dọa và miệt thị chính lãnh đạo của mình, khiến cho tình thế khó lường.

Vì thế, người lãnh đạo cần vận dụng khôn khéo và đúng đắn biện pháp răn đe mới có thể đạt được mục tiêu mong muốn.

1. Xác định rõ hạn chế của biện pháp răn đe

Hạn chế của biện pháp răn đe nằm ở chỗ, nó tích tụ tâm lý bất an

và bất mãn, mà những cảm giác này tích tụ lâu ngày sẽ tạo thành sự phản kháng mạnh mẽ nếu nó bùng phát ra.

2. Lấy thái độ lãnh đạo ôn hòa làm sách lược cơ bản

Biện pháp răn đe xét cho cùng chỉ là một kế sách tạm thời, ứng phó với nguy cơ trong lúc vạn bất đắc dĩ. Vì vậy hàng ngày bạn nên dùng phương thức lãnh đạo nhẹ nhàng, mềm mỏng để giảm thiểu tối đa sự tích tụ và bột phát nguy cơ.

3. Sau khi áp dụng biện pháp răn đe, phải lập tức có biện pháp ứng đối

Cần áp dụng ngay những biện pháp cần thiết nhằm loại trừ tâm lý và cục diện căng thẳng quá mức.

NGHỆ THUẬT PHÊ BÌNH

Sau đây xin giới thiệu sáu phương pháp phê bình hiệu quả.

1. Phương thức thỉnh giáo

Có một người giăng lưới đánh cá trong hồ thủy điện có quy định cấm đánh bắt. Từ xa một anh cảnh sát đi tới, người đánh cá nghĩ phen này "gặp nạn" rồi. Anh cảnh sát lại gần, nhưng điều bất ngờ là anh ta không to tiếng quát tháo mà lại nhẹ nhàng nói: "Thưa ông, ông giặt lưới đánh cá ở đây thì nước sông ở dưới hạ lưu sẽ bị ô nhiễm mất." Tình huống này khiến người đánh cá vô cùng cảm động, lập tức thành khẩn nhận lỗi rồi đi.

Tương tự như vậy, sau khi cấp dưới phát hiện ra công việc có sai sót, anh ta sẽ tự trách mình rất nhiều. Khi đó bạn không nhất thiết phải nghiêm khắc trách mắng anh ta, mà hãy dùng thái độ ôn hòa để xử lý, như vậy hiệu quả sẽ cao hơn.

2. Phương thức an ủi

Bạn hãy thường xuyên suy xét vấn đề từ góc độ của người mắc lỗi, cảm nhận dụng ý của họ. Bạn sẽ phát hiện ra rằng, nếu bạn ở vị trí của họ thì bạn cũng có thể sẽ làm như họ, chỉ có điều là không nghiêm trọng như họ mà thôi.

Nếu đã ý thức được điều đó, bạn hãy giữ tâm trạng và thái độ bình tĩnh. Khi phê bình, hãy giữ cho họ đôi chút thể diện, để họ nhận được sự an ủi cần thiết.

Nếu thái độ phê bình của bạn quá gay gắt, có thể sẽ khiến cấp dưới nảy sinh tâm lý chống đối. Có thể họ sẽ cho rằng làm "phúc phải tội". Nếu như vậy thì không phải bạn đang gây rắc rối cho mình hay sao.

Tuy vậy, thái độ an ủi của bạn cũng cần phải có giới hạn. Bạn phải xác định rõ ràng rằng mình đang phê bình, tuyệt đối không được để cho nhân viên có cảm giác bạn đang cổ vũ, khuyên bảo họ. Làm như thế không giải quyết được vấn đề.

3. Phương thức ám thị

Phê bình vốn là một việc khiến người ta không thấy thoải mái chút nào, đặc biệt là trước những người ưa thích sự ân cần.

Có một thư ký rất chu đáo đối với lãnh đạo của mình. Lãnh đạo đang tập trung tư tưởng, toàn tâm toàn ý xử lý một văn kiện quan trọng, nhưng người thư ký lại năm lần bảy lượt làm phiền. Trong tình huống này bạn có thể nói với họ: "Tôi thấy thư ký Vương có khi lại thú vị đấy, nhẹ nhàng mà yên tĩnh."

Người lãnh đạo lấy thư ký Vương để làm gương. Bởi vì thư ký Vương hiểu tâm lý lãnh đạo, biết giữ yên tĩnh khi làm việc, không làm phiền lãnh đạo, không chiếm dụng thời gian làm việc của lãnh đạo, chỉ khi lãnh đạo cần thì mới đến.

Thông qua hành động đối chiếu hai chiều, nhân viên kia sẽ lĩnh hội được thái độ phê bình của lãnh đạo đối với mình. Làm như vậy vừa giúp bạn không bộc lộ thái độ không hài lòng của mình, vừa khiến cấp dưới giữ được thể diện, không làm tổn thương lòng tự trọng của họ, đồng thời giúp họ nhận ra sai sót của bản thân, chủ động sửa chữa sai lầm. Biện pháp này gọi là "một mũi tên bắn trúng hai đích".

4. Phương thức nói chưa khẳng định

Một công ty vì muốn chỉnh đốn kỷ luật lao động nên triệu tập Đại hội công nhân viên. Trong hội nghị, người quản lý nói: "Trong thời gian gần đây, kỷ luật của công ty chúng ta nói chung là tốt, nhưng cá biệt có một số người có biểu hiện chưa tốt, có những người đi muộn về sớm, cũng có những người tán gẫu trong giờ làm việc..." Đây là một cách phê bình theo kiểu mơ hồ khá điển hình. Người lãnh đạo dùng rất nhiều từ ngữ mơ hồ: "Thời gian gần đây" "nói chung" "cá biệt" "có những người" "cũng có những người"... Làm như vậy vừa giúp đối phương giữ thể diện, vừa chỉ ra được vấn đề. Ông ta không chỉ rõ tên ai, hơn nữa lời nói lại có

tính co giãn. Phương thức này nói chung có hiệu quả cao hơn cách phê bình trực tiếp chỉ mặt gọi tên.

5. Phương thức thuyết phục

Đa phần những người phê bình thường coi trọng việc chỉ ra chỗ "sai" của cấp dưới, nhưng không chỉ cho cấp dưới biết nên làm thế nào cho "đúng".

Có lãnh đạo phê bình cấp dưới như thế này: "Anh không thể không làm như vậy hay sao?" Đây là một câu nói vô nghĩa, bởi vì nó không có chút nội dung thực tế nào cả, chỉ thuần túy thể hiện thái độ không hài lòng của cá nhân mà thôi.

Thái độ của lãnh đạo có ảnh hưởng mạnh mẽ đến hành động sửa chữa sai lầm của cấp dưới: hoặc là có lợi cho việc sửa chữa hành vi sai lầm hoặc là sẽ tạo ra áp lực tâm lý cho cấp dưới, điều này không có lợi cho việc giải quyết vấn đề.

Bên cạnh việc phê bình thì lãnh đạo phải chỉ ra cần làm như thế nào mới là đúng đắn. Như vậy mới có thêm tính thuyết phục, khiến cấp dưới vui vẻ tâm phục chấp nhận ý kiến phê bình, đồng thời tích cực sửa sai.

KHÔNG NÊN LẤY SỰ CHÊ TRÁCH THAY THẾ SỰ KHIỂN TRÁCH

Từ thái độ của một người khi thất bại, chúng ta có thể nhìn ra cá tính của họ. Có người vội vã giải thích lý do, ra sức biện bạch, không chịu nhận lỗi; có người nhắm mắt trầm tư, kiểm điểm bản thân, sẵn sàng chịu trách nhiệm; có người hoảng hốt thất thần, lo lắng bất an, tâm thần bất định; có người lại tỏ ra chẳng hề quan tâm, coi đó là vận rủi của bản thân.

Thông thường, người lãnh đạo cho rằng nếu nhắm mắt làm ngơ, không khiển trách sai lầm của cấp dưới thì sẽ không thể cảnh cáo họ, có khi sai lầm lại nối tiếp sai lầm. Vì thế nhất định phải truy cứu nguyên nhân thất bại để giúp cấp dưới nhanh chóng nhận ra lỗi lầm, do đó khiển trách là cần thiết. Tuy nhiên, giữa "khiển trách" và "chê trách" có sự khác biệt nhất định. Xét về phương diện cảm giác của đối phương, chê trách có hơi hướng của sự công kích. Công kích thất bại của người khác thường không đem lại hiệu quả tốt đẹp.

Khi làm việc thì không ai có thể tránh khỏi thất bại, và bản thân

người thất bại đã rơi vào hoàn cảnh rất đau khổ. Nếu bạn lại công kích thêm sẽ khiến họ càng mất ý chí. Trái lại nếu lãnh đạo có thể thấu hiểu và động viên anh ta, giúp anh ta rút ra được bài học từ trong thất bại, thì đó là động lực để anh ta hướng đến thành công. Và như thế, thất bại ban đầu của anh ta cần nhận được khích lệ.

Nếu bị một người lãnh đạo được mọi người tin cậy, ngưỡng mộ khiển trách vài câu, thường nhân viên sẽ không tức giận, trái lại anh ta sẽ nhanh chóng tỉnh ngộ, nỗ lực trong công việc để cứu vãn thất bại, hi vọng lần sau sẽ nhận được lời khen của lãnh đạo. Bởi anh ta biết, khiển trách của cấp trên chỉ nhằm vào công việc của anh ta chứ không phải là cố ý làm tổn thương nhân cách của anh ta.

Nhưng thật không may, có những lãnh đạo lại thích dùng phương thức công kích để chê trách cấp dưới: "Anh chẳng làm việc gì nên hồn cả, anh đi làm nhận lương thật uổng."

Kiểu lãnh đạo này muốn được cấp dưới tôn trọng và trung thành là điều rất khó. Tất nhiên, có những nhân viên sau khi bị trách mắng đã có những tiến bộ vượt bậc, nhưng những trường hợp này rất hiếm hoi.

Nhân viên mới cần được hướng dẫn tỉ mỉ, cặn kẽ. Sau đợt tập huấn, họ cần được bố trí công việc phù hợp. Phải trải qua sự trăn trở và một vài thất bại thì họ mới nhanh chóng trưởng thành. Do vậy, xét về khía cạnh nào đó, thất bại là điều đáng mừng. Từ thất bại mới có thể lĩnh hội được ý nghĩa đích thực của công việc và triết lý của cuộc sống. Làm người lãnh đạo, không nên coi thường bất cứ người thất bại nào cả. Phải tin tưởng họ có đủ khả năng để khắc phục thất bại, biết đứng lên từ trong thất bại.

"MƯA DẦM THẤM LÂU"

Khiển trách có nhiều hình thái biểu hiện: có kiểu giận dữ chửi mắng đối phương như trút một trận mưa rào, có kiểu trách mắng đối phương với thái độ nhẫn nại như mưa dầm.

Hình thái của khiển trách cũng có nhiều đặc tính, cũng có khác biệt tùy vào tính cách cá nhân của từng người.

Có nhiều người chủ trương khi khiển trách phải bình tĩnh, không được hành động theo cảm tính. Nhưng số người này không nhiều.

Vì tức giận, nổi cơn thịnh nộ, lãnh đạo mới trách mắng cấp dưới.

Việc giám sát, chỉ đạo cần bình tĩnh và lý trí. Cũng có người cho rằng nếu cấp dưới nhận ra thất bại của bản thân thì không nên trách họ; ngược lại, nếu họ không nhận ra sai lầm thì cần phải trách mắng.

Thực tế không phải như vậy. Nếu bạn khiển trách một nhân viên cấp dưới chưa hoàn thành nhiệm vụ rằng: "Điều này quả là rất tồi tệ." Anh ta sẽ không mắc lại sai lầm đó lần nữa. Có khi nhân viên có cảm giác mình sẽ bị khiển trách, thậm chí còn có tâm lý "chờ đợi".

Tuy nhiên, lúc này bạn lại không khiển trách mà chỉ ôn tồn nhắc nhở thì cấp dưới của bạn sẽ cảm thấy sự "chờ đợi" của mình chỉ là vô ích, cảm thấy chưa thỏa mãn, cho rằng phản ứng của lãnh đạo làm cho họ không thoải mái. Sau khi sự việc xảy ra họ sẽ lưu giữ ấn tượng xấu, thậm chí còn thấy ghét bạn. Nếu bị lãnh đạo mắng cho một trận, thì tất cả rồi sẽ qua đi. Do vậy, gặp trường hợp cần khiển trách, tốt nhất bạn nên thuận theo sự "chờ đợi" của cấp dưới.

Nếu bạn bỗng nhiên khiển trách một nhân viên cấp dưới không nhận ra sự thất bại của mình: "Tại sao anh lại làm ra những chuyện này cơ chứ?", thì e rằng bạn sẽ khiến đối phương cảm thấy mơ hồ, không biết phải làm thế nào cho đúng. Nếu cấp dưới không rõ vì sao mình bị khiển trách thì hành động của bạn chẳng có ý nghĩa gì cả.

Nếu không thể giải thích rõ với cấp dưới: "Việc này anh làm không tốt, do vậy tôi cần phải khiển trách anh." thì bạn chỉ khiến anh ta buồn lòng mà thôi. Đối với nhân viên không nhận ra nguyên nhân thất bại của mình, bạn cần phải chỉ bảo tường tận cho anh ta, đồng thời nói với anh ta rằng: "Sau này phải chú ý nhiều hơn nhé!"

Nhiều lãnh đạo không muốn khiển trách cấp dưới, họ quá chú tâm đến tâm tư của cấp dưới, cho rằng khiển trách quá gay gắt là không nên. Nếu khiển trách không giúp đối phương lý giải được vì sao lãnh đạo khiển trách thì việc khiển trách không có ý nghĩa gì.

Nếu bạn vừa trách móc, vừa chú ý đến phản ứng của cấp dưới, thì bạn sẽ chỉ nhận được sự coi thường của họ mà thôi.

Một quản lý báo cáo lên lãnh đạo: "Tôi đã trách mắng anh ta rồi, anh ta cũng đã nhận ra lỗi lầm của mình." Trong khi đó người bị khiển trách lại nói với người khác: "Tôi giữ thể diện cho giám đốc,

lắng nghe ông ta trách móc. Ông ta tỏ ra vui lắm!" Đến lúc này dù bạn có phát huy tài năng thế nào chăng nữa thì cũng không cứu vãn được tình hình.

Có người cho rằng, sau khi lớn tiếng khiển trách cấp dưới thì tất cả mọi thứ sẽ giống như bầu trời quang đãng sau một cơn cuồng phong, không được lôi thôi kéo dài sự việc nữa. Tuy vậy, biện pháp này cũng dễ làm mất đi ý nghĩa của việc khiển trách.

Vì người bị khiển trách khi mới bắt đầu thường "nghe" rất chăm chú và tỏ ra rất ngấm lời trách móc, nhưng chưa đầy năm phút sau, anh ta sẽ tỏ ra không quan tâm, quên sạch việc mình vừa bị phê bình, còn người khiển trách thì cũng giống như cơn cuồng phong sau khi càn quét, trong phút chốc không còn chút dấu vết nào. Vì bản thân nhân viên không cảm thấy xấu hổ và áy náy, nên những lỗi lầm tương tự rất có khả năng tiếp tục tái diễn.

Để ứng phó với những nhân viên này, bạn cần phải áp dụng phương pháp theo dõi sát sao. "Nghe cho rõ! Sau này anh không được phép thất bại nữa đâu!" "Anh hãy nghĩ hộ cho những người phải thay anh đi giải quyết hậu quả nữa chứ!", "Anh phải tự mình thức tỉnh đi!". Những lời lẽ tuy khó nghe này nhưng có thể đem lại hiệu quả cảnh tỉnh cho người mắc lỗi.

Sau khi khiển trách, bạn cần giám sát tình hình công việc của nhân viên, theo dõi xem tình hình có cải thiện hay không. Tình huống này bạn phải áp dụng hình thức "mưa dầm thấm lâu" trên diện rộng chứ không phải là hình thức "mưa rào không tập trung".

Khi khiển trách thì phải khách quan, cần chú ý sử dụng từ ngữ, tuyệt đối không dùng những câu từ thô tục.

PHÊ BÌNH ĐI LIỀN BIỂU DƯƠNG

Ai đã từng ăn bánh nhân thịt và bánh chay, sẽ thấy bánh nhân thịt ngon hơn. Vì sao? Vì bánh nhân thịt có "nhân". Tương tự như vậy, khi phê bình người khác, một người lãnh đạo thông minh sẽ biết cách cho vào chiếc bánh một ít nhân thơm ngon.

Cấp dưới làm sai, tất nhiên phải phê bình và trừng phạt, nhưng xử lý làm sao cho hợp lý, hợp tình mà không để lại ảnh hưởng xấu? Đây cũng là vấn đề khiến bao vị lãnh đạo đau đầu. Bạn nên nhớ nguyên tắc này: Có khen có chê, bên cạnh việc phê bình sai lầm và chỉ ra những điểm còn thiếu sót của anh ta thì đừng quên khẳng

định những mặt thành công khác của anh ta.

George Ben đã áp dụng thành công nguyên tắc này. Biện pháp này coi điều bạn muốn phê bình là nhân bánh, đặt giữa hai việc xứng đáng được biểu dương khen ngợi, sau đó tiến hành khen chê sẽ thu được kết quả rất tốt.

Dưới đây là ví dụ điển hình của biện pháp "chiếc bánh có nhân".

George Ben quản lý một công ty hoạch định chiến lược quảng cáo. Trong số nhân viên của ông có một nhân viên tên là Jones luôn đi làm muộn, thậm chí có hôm đi muộn tới cả nửa tiếng đồng hồ.

George Ben muốn trị thói quen đi làm muộn của anh này bằng phương pháp "chiếc bánh có nhân".

Ông gọi Jones lên văn phòng. Khi Jones vừa bước vào cửa văn phòng, George Ben bèn lịch sự đứng dậy, vui vẻ nói với anh ta: "Mấy ngày gần đây thành tích làm việc của anh rất tốt, có mấy sáng kiến quảng cáo đã được một công ty lớn mua, quả là rất tuyệt, anh đúng là một nhân tài hiếm có của công ty."

Đây là lớp ngoài cùng của "chiếc bánh có nhân" mà George Ben làm.

Tiếp sau đây cần làm nhân bánh rồi - Đã đến lúc phải phê bình anh ta!

"Jones, có một đơn vị nghe nói kế hoạch của anh rất đặc sắc, đã nhiều lần tới tìm tôi đàm phán, muốn gặp riêng anh để nói chuyện. Sáng qua một nhân viên quan hệ công chúng của họ gọi điện cho tôi, tôi đã từ chối vì lúc đó anh vẫn chưa tới công ty. Sáng nay, người đó lại đích thân đến, nhưng chờ đến 8 giờ 20 phút anh vẫn chưa đi làm, anh ta cho rằng anh có việc bận không có thời gian, chắc hôm nay không đi làm rồi!" Cuối cùng George Ben đã đặt nhân bánh. Không bỏ lỡ thời cơ ông lại nói tiếp: "Anh xem, anh hay đi làm muộn, có khi người ta tới liên hệ mà anh không có mặt, tôi không biết phải trả lời thế nào. Điều này ảnh hưởng đến công việc của anh, cũng là tổn thất lớn cho công ty. Vì thế tôi mong anh sẽ đi làm đúng giờ, đừng để những nhân viên khác thỉnh thoảng đi làm muộn lại có cớ để biện bạch."

Như vậy, nhân bánh đã làm xong, chỉ còn một lớp còn lại của chiếc bánh. George Ben lại nhấn mạnh: "Anh là nhân viên cốt cán trong công ty, đem lại nhiều lợi ích cho mọi người, công ty không thể không có anh, tôi mong anh hiểu rõ vị trí của mình, chúng tôi

đặt nhiều hi vọng vào anh!

Rất rõ ràng, trong ví dụ về "chiếc bánh có nhân" trên, coi việc cần phê bình là nhân bánh nhét vào giữa hai sự việc đáng được biểu dương, làm thế sẽ giúp cho người bị phê bình không cảm thấy xấu hổ và khó chịu, từ đó sẽ tâm phục khẩu phục. Bên cạnh đó việc phê bình cũng không làm tổn thương lòng tự trọng của một nhân viên được coi là cốt cán. Người bị phê bình vừa hiểu rõ khuyết điểm của mình nằm ở đâu, vừa ý thức được tầm quan trọng của bản thân, sau khi sửa chữa khuyết điểm sẽ càng cố gắng nhiều hơn trong công việc.

Giả dụ trước mặt mọi người trong công ty, bạn phê bình trực tiếp: "Jones, đừng cho là mình có chút thành tích trong công việc là có thể tùy tiện đi làm muộn, kể từ bây giờ, không được phép làm trái quy định của công ty như thế này thêm một lần nữa!" Kết quả ai cũng có thể đoán được, một nhân viên xuất sắc, rất có thể nghỉ việc, đó không chỉ là sự tổn thất đối với bạn mà còn là một tổn thất lớn đối với công ty nữa.

HAI KHUÔN MẶT CỦA GOETHE VÀ SCHILLER

Triết gia phương Tây nổi tiếng Machiavelli tác giả cuốn sách *Quân chủ luận*, từng viết: "Tốt nhất là sau khi nắm quyền cần có ngay một hành động để tỏ rõ uy phong, còn những việc tốt thì sẽ làm từng tí từng tí một."

Nhà triết học này đã bày một mẹo dùng người vô cùng hiệu quả: Vừa đấm vừa xoa. Hay nói cách khác, ông yêu cầu người lãnh đạo phải biết cách kết hợp giữa khiển trách với khen ngợi, giữa trừng phạt và khích lệ.

Khiển trách và khen ngợi đều là những biện pháp hay để thúc đẩy nhân viên. Việc vận dụng kết hợp linh hoạt cả hai yếu tố đó sẽ càng dễ dàng đạt được những hiệu quả mà nếu chỉ đơn thuần áp dụng biện pháp khiển trách hay khen ngợi đều khó đạt được.

Khiển trách chính là sự cảnh cáo và trách cứ với giọng nghiêm nghị, việc nâng cao âm lượng một mặt thể hiện thái độ không hài lòng, mặt khác có thể tăng cường sức uy hiếp với đối phương.

Khen ngợi là sự cổ vũ và khẳng định đối với người khác, có thể khiến người ta tăng mức độ tự tin lên cả trăm lần, khiến tinh thần họ phấn chấn. Khen ngợi có thể khiến người ta biến yêu cầu của người khen ngợi mình trở thành hành vi tự giác của bản thân với

cảm giác được tôn trọng hết mực.

Có một câu chuyện thú vị có thể phản ánh tác dụng kỳ diệu của khiển trách và khen ngợi. Goethe và Schiller là đôi bạn thân. Một lần hai người đến nhà hát để xem diễn viên tập dượt. Goethe tính tình nóng nảy, động một chút là nổi giận, nói chuyện như ra lệnh. Trong khi đó phong cách của Schiller lại hoàn toàn trái ngược, anh ta từ đầu đến cuối không ngừng khen ngợi những pha biểu diễn hấp dẫn của diễn viên. Vở diễn là tác phẩm của Schiller nên cả hai người đều rất vui vẻ. Nào ngờ trong buổi tập dượt, trước ngày công diễn chính thức có một ngày, nhân vật chính vẫn chưa thuộc lời thoại. Goethe bất giác nổi giận lôi đình: "Các anh rốt cuộc đang làm cái gì vậy, thế này làm sao mà công diễn được cơ chứ!". Bị Goethe khiển trách, nhân vật chính cố gắng học thuộc lời thoại, nhưng đến ngày hôm sau, vẫn có đôi chỗ lắp ba lắp bắp. Sau khi cảnh diễn thứ nhất kết thúc, Schiller ra sau cánh gà, dang hai tay ôm chặt nhân vật chính và nói: "Diễn tốt lắm, khá thành công, ngữ khí cũng rất hợp lý..."

Nghe được những lời đó, người diễn viên chính cảm thấy phấn chấn bội phần. Và trong những cảnh diễn sau, lời thoại đã được anh ta nói một cách vô cùng trôi chảy, kỹ thuật biểu diễn cũng rất hoàn hảo.

Khiển trách là ngăn cấm một tư tưởng, hành vi nào đó và yêu cầu đối tượng phải làm theo phương hướng mà đương sự mong muốn. Nhưng bạn không được quên mục đích chính của mình trong những lời trách mắng. Nếu thể hiện thái độ thù ghét đối phương theo cảm tính, chẳng khác nào bỏ gốc lấy ngọn, rốt cuộc không đạt được mục đích của sự khiển trách. Sự khiển trách này ngoài mục đích xả bực bội thì không có ý nghĩa gì khác, trái lại sẽ phá hỏng hết mọi thứ trong cơn thịnh nộ của bản thân.

Bị khiển trách thường khiến chúng ta có cảm giác căng thẳng. Mức độ căng thẳng vừa phải rất tốt cho con người, nhưng nếu căng thẳng quá độ sẽ khiến tâm lý, cảm xúc bị biến dạng, làm việc gì cũng sợ trước sợ sau, càng ngày càng gặp bất lợi trong công việc.

Hãy khen ngợi, biểu dương sau khi khiển trách, hãy đem lại hi vọng sau khi chỉ ra khiếm khuyết của họ, hãy giữ lại cho họ chút ít thể diện. Hai phương thức tương tác lẫn nhau mới có thể khiến nhân viên yên tâm phấn đấu theo phương hướng mà bạn mong muốn.

Khen ngợi để dẫn dắt người khác làm theo những gì mà bạn mong muốn. Trong rất nhiều trường hợp, nếu có thể chuyển hóa yêu cầu của lãnh đạo thành nhu cầu tự thân của đối phương thì công việc sẽ trở nên dễ dàng hơn nhiều. Tất nhiên nếu quá lạm dụng biện pháp khen ngợi sẽ làm nảy sinh những tác dụng ngược. Một người chỉ sống trong tiếng vỗ tay thì chắc chắn dễ trở thành ngang ngược, cố chấp, tự phụ, kiêu ngạo, không coi ai ra gì. Nếu đó là một người bình thường thì anh ta cũng sẽ trở nên tùy tiện, lười nhác, thiếu ý thức. Với những thói quen xấu đó thì anh ta không thể làm tốt công việc của mình được, và khi đó cần có người gióng lên hồi chuông cảnh tỉnh đối với anh ta.

Tóm lại, khiển trách và khen ngợi nếu vận dụng hài hòa sẽ đem lại hiệu quả rất tốt trong công việc.

TIÊN TRÁCH KỶ, HẬU TRÁCH NHÂN

Một ngày nọ, Socrates đứng ở ngã tư đường, giữa thanh thiên bạch nhật mà lại cầm đèn soi tứ phía, như đang tìm kiếm thứ gì đó. Lúc đó, một học trò đi ngang qua, hỏi: "Thưa thầy, thầy bị rơi đồ ạ? Thầy đang tìm kiếm cái gì thế ạ?"

"Ta đang tìm người," Socrates trả lời.

"Tìm người? Ở đây không phải tất cả đều là người hay sao?"

"Không! Tất cả đều không phải là người ta định tìm." Trong mắt của triết gia Socrates, trong số nhiều người như vậy lại không có "Người" tồn tại.

Quả thật, nhân tài thực sự rất hiếm gặp. Nhiều giám đốc, lãnh đạo phàn nàn: "Có nhiều người chỉ là những kẻ lười nhác, thích bôi việc và chìa tay ra để nhận tiền công, nhân tài đích thực đúng là như sao buổi sớm vậy."

Một nhân viên phẩm chất không tốt, không những không chăm chỉ làm việc mà còn thường xuyên kiếm cớ nghỉ làm.

Một hôm, anh ta nhận được bức thư của giám đốc, trong thư viết:

"Tôi từ trước đến nay luôn dùng thái độ ôn hòa đối xử với anh, việc gì cũng khoan dung độ lượng, thực tế chứng minh cách làm của tôi đã sai! Nếu tôi cứ như trước đây, không nhắc nhở anh, thì không những không có lợi cho công ty, mà còn có hại đối với tôi. Thái độ của anh ngày hôm nay, về cơ bản là đang tự lừa dối mình,

thiếu trách nhiệm với cuộc sống của mình. Trong lòng mỗi người tất nhiên đều chất chứa những phiền muộn và khổ đau, nhưng anh lại không dám đối diện với nó, chỉ biết trốn chạy sự thật, cam chịu thụt lùi. Thái độ hời hợt như vậy thỉnh thoảng xuất hiện thì có thể chấp nhận được, nhưng cuộc đời không đơn giản như thế. Nếu anh hời hợt và thiếu trách nhiệm với bản thân trong một thời gian dài, chẳng mấy chốc anh sẽ phát hiện ra rằng anh đã bị bản thân, bạn bè và xã hội loại ra khỏi cuộc chơi.

Nếu như anh không hài lòng với công việc này, không muốn làm nữa cũng chẳng sao, nhưng tuyệt đối đừng than vãn về bất hạnh của bản thân, đừng trách móc người khác, đừng oán trách xã hội thiếu tình người. Cho dù trong bất cứ hoàn cảnh nào cũng không nên dựa dẫm vào người khác.

Trong cuộc đời mỗi người không tránh khỏi có lúc không như ý, không nên oán trời trách đời. Cuộc đời con người là sự cô độc. Anh phải ghi nhớ điều này, trên thế giới, ngoài anh ra, tất cả đều không đáng tin cậy. Những điều này, cho dù tôi không nói thì tôi tin chắc anh cũng hiểu, nhưng nếu tôi không nói ra thì trong lòng tôi thấy áy náy vô cùng, vì thế nên tôi mới viết bức thư này cho anh. Trong lòng anh có lẽ có nhiều điều muốn nói, nếu anh muốn, có thể kể với tôi những vướng mắc trong lòng anh, bất cứ khi nào tôi cũng lắng nghe anh.

Tôi cho anh thời gian 10 ngày, trong thời gian này nếu anh có thể sửa sai, đổi mới chính mình, công ty sẽ vô cùng hoan nghênh. Nếu sau 10 ngày, anh vẫn không trả lời tôi hay vẫn sống một cuộc sống tự dối mình và dối người, thì anh không cần tới công ty nữa. Anh có thể đến nơi anh muốn đến, làm những việc anh muốn làm. Tôi ở đây chờ hồi âm của anh."

Xem xong thư, nhân viên này bỗng phát hiện ra trên đời này lại có người quan tâm tới mình như vậy, bất giác òa khóc. Sau lần đó, anh ta có chuyển biến rất lớn về tinh thần, dường như trở thành con người hoàn toàn khác so với trước đây.

Người lãnh đạo cần khiển trách mình trước khi khiển trách người khác. Chỉ như vậy, khiển trách mới có hiệu quả. Nếu không đối phương sẽ coi đó chỉ là những lời nói thoảng bên tai mà thôi.

KHIỂN TRÁCH ĐỪNG SỢ BỊ OÁN HẬN

Doanh nhân nổi tiếng người Nhật Bản Yoshiaki Tsutsumi thường dễ nổi giận khi điều hành công ty. Ông đã học được nhiều cách

quản lý nhân viên từ cha mình - doanh nhân Yasuzirou Tsutsumi.

Trong cuốn *Trách mắng của mình*, Yasuzirou Tsutsumi viết: "Sự răn dạy của tôi đối với cấp dưới vô cùng nghiêm khắc. Nhưng răn dạy mà khiến người ta tâm phục khẩu phục là điều rất khó. Răn dạy ở đây chính là giáo dục. Răn dạy mà sợ người khác oán trách, khi đó không phải là sự giáo dục chân chính."

Yasuzirou Tsutsumi một năm bốn mùa luôn kiên trì thức dậy vào lúc ba, bốn giờ sáng. Trời vừa sáng ông đã gọi điện truyền đạt mệnh lệnh cho cấp dưới, nghe báo cáo, cũng có khi là khiển trách nhân viên.

Yasuzirou Tsutsumi cho rằng, nhân viên chính là những người cùng mình trải qua buồn vui trong cả cuộc đời, do đó phải răn dạy họ. Nếu như dạy dỗ người khác dựa theo cảm tính của bản thân mình thì sẽ không có tác dụng gì cho công việc. Nếu quả thật anh nghĩ cho nhân viên của mình thì hãy khiển trách và giáo dục họ thật nghiêm khắc.

Yasuzirou Tsutsumi có một người bạn kinh doanh bất động sản. Người này cho rằng phương pháp giáo dục nhân viên của Yasuzirou Tsutsumi quá thô bạo: "Tsutsumi, dùng cách huấn thị để giáo dục nhân viên sẽ không đem lại hiệu quả, chi bằng khi nhân viên có thái độ bất mãn thì hãy ăn với họ một bữa cơm, để hiểu được tâm tư tình cảm của họ."

Người bạn đó nói vậy và quả thật đã làm đúng như những điều mình đã nói. Không lâu sau công ty của ông bị phá sản. Khi đi tìm vấn đề, người ta phát hiện, hóa ra trong công ty của ông xuất hiện một trào lưu như thế này, khi nhân viên bất mãn với công ty thì ông chủ sẽ mời anh uống rượu. Do đó nếu không tìm cớ giận dỗi oán trách thì nhân viên sẽ bị thiệt thòi. Thế là, tất cả đồng loạt "nổi dậy", đâu đâu cũng thấy lời than vãn oán trách. Công ty làm ăn ngày càng thua lỗ.

Yoshiaki Tsutsumi nhất mực nghe theo lời dạy bảo của cha trong việc "tạo dựng sự nghiệp", kiên trì học tập những thủ pháp của cha mình, nghiêm khắc đào tạo nhân viên. Nhưng cách khiển trách của Yoshiaki Tsutsumi không quá cứng rắn như cha mình. Yêu cầu của ông đối với nhân viên chính là lòng trung thành. So với tài năng, thì ông coi trọng thái độ trung thành làm theo tôn chỉ của công ty hơn nhiều.

Yoshiaki Tsutsumi nắm dược một nguyên tắc cơ bản trong ứng xử

với nhân viên, đó là tuyệt đối không khai trừ họ.

Dựa vào phương pháp quản lý nghiêm khắc Yoshiaki đã xây dựng Seibu trở thành một tập đoàn hùng mạnh, gặt hái được nhiều thành công.

ĐỪNG GIỄU CỢT LÀM TỔN THƯƠNG NGƯỜI KHÁC

Ai cũng có lòng tự trọng, nhân viên trong công ty cũng không ngoại lệ. Người lãnh đạo không được làm tổn thương nhân viên của mình, nhất là sự giễu cợt châm biếm của cấp trên hay việc lợi dụng quyền hạn để chèn ép cấp dưới. Cần phải ngăn chặn sự tổn thương đến từ hành vi vô ý thức này.

Có lãnh đạo khi thấy nhân viên do công việc không thuận lợi nên trầm uất, liền nói với giọng châm biếm: "Sao lại ủ rũ như vậy, thất tình à?" "Người ưu tú cũng có lúc thất bại mà." Nghe những lời nói đó, có những nhân viên chỉ cười trừ một cái; nhưng những người nhạy cảm sẽ trả lời bạn: "Xin đừng giễu cợt tôi có được không?" "Đừng chế giễu tôi nữa."

Vì vậy, khi cấp dưới gặp khó khăn, thất bại, bạn hãy nói với anh ta rằng: "Đừng lo lắng, hãy tìm ra nguyên nhân thất bại, lần sau sẽ tốt hơn." "Lần sau, anh hãy cẩn thận hơn." Những câu nói như vậy mới có thể thu được hiệu quả, bởi vì chẳng có ai muốn bị người khác châm chọc cả.

Cách nói chuyện cũng phải tùy thuộc vào từng người. Đôi khi cùng một câu nói nhưng tùy vào từng đối tượng lại có những hiệu ứng khác nhau, do vậy cần dựa vào tính cách của đối phương để lựa chọn ngôn từ.

Đối với nhân viên tự cho mình là trung tâm (kiểu người tự tin quá mức). Nụ cười mỉa mai tuy vô ý của bạn nhưng anh ta sẽ thấy vô cùng phản cảm. Đối với những người này, cách tốt nhất là chỉ rõ khuyết điểm của họ.

Đối với nhân viên dựa dẫm quá mức (kiểu người mất tự tin). Giễu cợt anh ta chẳng khác nào đẩy anh ta xuống địa ngục; nếu trách mắng liên hồi càng làm anh ta mất tự tin, khiến anh ta không thể đứng lên được. Với những nhân viên này, cách tốt nhất đó là tha thứ trong giới hạn cho phép, đặc biệt tránh trách mắng trực diện; sau này tìm cơ hội thích hợp hướng dẫn cho anh ta đi đúng quỹ

đạo.

Trong xưởng sản xuất của công ty E, tất cả các nhân viên nam đều để tóc dài, người ngoài trông vào rất chướng mắt.

Lãnh đạo F của xưởng sản xuất nọ đã gọi từng người đến và nói với giọng châm biếm: "Xem bộ dạng các anh thế này, nhìn từ phía sau có khác gì con gái." "Các anh trông y như lũ ăn mày vậy."

Sau buổi hôm đó, những thanh niên này luôn tìm cách tránh mặt lãnh đạo nọ, họ cũng chẳng quan tâm tới những lời giễu cợt của ông.

Sau khi biết được tình hình, một lãnh đạo khác tên G ngay lập tức triệu tập những thanh niên trên đến và nói: "Các anh để tóc dài như vậy, khiến tôi rất đau đầu, các anh làm vậy chẳng những phá hỏng hình tượng của công ty trong mắt người khác, hơn nữa người ta còn cho rằng tôi cho phép các anh làm như vậy, tôi thực sự rất buồn. Các anh hãy mau đến hiệu cắt tóc đi, ai không muốn cắt tóc xin mời đến gặp tôi, mọi người hãy thương lượng đi."

Sau khi nghe những lời nói này, nhóm thanh niên ai cũng cảm thấy xấu hổ, họ nghĩ, nếu không đi cắt tóc lại phải qua chỗ lãnh đạo để giải thích, mệt lắm. Kết quả là hiện tượng nam thanh niên để tóc dài trong công ty đã không còn nữa.

Từ đây có thể thấy rằng, lợi dụng chức quyền để quản lý người khác không hiệu quả bằng việc áp dụng những phương thức ôn hòa để giáo dục họ.

ĐỪNG CHO RẰNG CẤP DƯỚI ĐANG LÀM VIỆC CHO MÌNH

Lãnh đạo của một tập đoàn xuất bản và truyền thanh lớn đã từng kể một câu chuyện liên quan tới việc làm cách nào để đối phó với những nhân viên ngang ngạnh.

Dưới quyền ông ta có hơn 100 nhà văn, biên tập viên và họa sĩ. Những người này đều cực kỳ thông minh, có sức sáng tạo mạnh mẽ và có nhiều kinh nghiệm, nhưng nếu không hài lòng một chút là họ lại nổi cáu. Muốn quản lý được những người này, người quản lý trước tiên phải biết nhẫn nại, cần có mưu lược và chiến thuật nhất định. Nhưng những tiêu chí này lại không phải sở trường của vị lãnh đạo này. Do mới được bầu vào vị trí lãnh đạo công ty chưa lâu, nên khi bắt đầu, ông ta thấy không tiện đề cập tới những

sự vụ tồn tại trong công ty.

Sau vài tháng, ông ta phát hiện ra có một biên tập viên rất lề mề trong những dự án xuất bản quan trọng. Vị lãnh đạo này yêu cầu xem bài mà anh ta biên tập trong thời gian gần đây. Nhưng, điều bất ngờ là, anh ta lại tìm mọi lý do để từ chối.

Do lần đầu "xuất kích" đã thất bại, vị lãnh đạo này quyết định làm giảm nhuệ khí của biên tập viên kia, bèn nói với khẩu khí của một vị lãnh đạo: "Anh phải làm theo lời tôi nói, bởi vì anh đang làm việc cho tôi."

Nào ngờ, biên tập viên trả lời: "Ông đừng có ảo tưởng. Tôi không phải là đang làm việc cho ông, mà là làm việc vì công ty. Ông chẳng qua chỉ là người được công ty điều xuống, may mắn trở thành cấp trên của tôi mà thôi."

Có lẽ biên tập viên cũng chỉ là đang vặn vẹo câu chữ mà thôi. Nhưng sau việc này, vị lãnh đạo suy ngẫm rất nhiều về lời nói của người biên tập, cuối cùng ông đã phát hiện ra vấn đề.

Nếu nói rằng quyền uy của một lãnh đạo lấy nền tảng là sự trung thành của nhân viên làm việc cho anh ta, vậy thì ngược lại, nếu nhân viên không làm việc cho anh ta với lòng trung thành thì chứng tỏ anh ta không hề có quyền uy trong mắt của nhân viên. Do vậy cũng không thể nói đến việc sử dụng uy quyền đối với nhân viên đó. Là một người quản lý, bạn không thể khiến cho tất cả mọi nhân viên đều ủng hộ bạn, chắc chắn sẽ có người ghét bạn, có người nghi ngờ bạn, bất luận là vì nguyên nhân gì. Cũng có khi ban đầu họ trung thành với bạn, họ cũng có thể thay đổi lòng trung thành và sự ủng hộ kia. Những người này, nếu không ủng hộ bạn thì họ sẽ quay sang phản đối bạn. Vị quản lý này là một người rất thông minh, cuối cùng ông cũng biết cách thoát ra khỏi sự đối kháng.

Ông đã xử lý vấn đề như thế nào? Sau này ông có giải thích như sau: "Nếu có ai đó nói rõ với bạn rằng anh ta không làm việc cho bạn, điều đó chứng tỏ một điều, trong mắt anh ta bạn không là gì cả, anh ta đã vạch ra một ranh giới giữa bạn với anh ta. Bởi vì anh ta cho rằng, làm việc cùng bạn khiến anh ta cảm thấy không thoải mái. Điều này không phải là mâu thuẫn nhỏ theo sự nhìn nhận chủ quan của tôi, nếu giải quyết không tốt sẽ dễ diễn biến trở thành một cuộc chiến tranh."

Rõ ràng biên tập viên kia đã có thái độ đối kỵ với lãnh đạo và thể

hiện điều đó ra mặt.

“Đây cũng chẳng phải là điều gì đáng ngại cả,” vị lãnh đạo này nói, “xét từ khía cạnh khác, đây là một điều đáng mừng. Nghĩa là, biên tập viên kia đã dạy tôi cách làm thế nào để dùng trí tuệ đối phó với anh ta. Tình hình rất khả quan. Vì yêu cầu công việc, tôi không thể không làm việc cùng với anh ta. Nếu tôi trực tiếp yêu cầu anh ta, anh ta sẽ tìm cớ để chống đối tôi. Nếu tôi dùng quyền hạn để ép anh ta, anh ta hoàn toàn có thể dạ vâng ngoài mặt, rồi ngấm ngầm chống đối, bởi lẽ tôi không có bất kỳ uy quyền gì trong mắt anh ta. Vậy tôi cần làm gì?”

“Sau đó, tôi cũng đã tìm ra cách để ứng phó đối với những kiểu nhân viên như vậy. Kể từ hôm đó, nếu có việc gì cần anh ta làm, tôi sẽ không trực tiếp nói với anh ta, cũng không bảo người khác nói với anh ta rằng tôi muốn anh ta làm gì. Tôi sẽ tìm một người có quan hệ tốt với anh ta hay một người mà anh ta tôn trọng, để người này đưa ra đề nghị cho anh ta hoặc ra hiệu cho anh ta nên làm gì, để anh ta thấy rằng đây đều là chủ ý của những người trung gian. Với biện pháp này, tôi có thể đạt được mục đích mà không phải tốn công tốn sức. Cho dù thế nào chăng nữa, việc tôi đến công ty này không phải để gây mâu thuẫn với anh ta mà là để làm việc. Chỉ cần làm tốt công việc, còn quyền hạn trong tay mình tôi có sử dụng được hay không chỉ là chuyện thứ yếu. Trong mắt người khác bạn có uy quyền hay không cũng chỉ là thứ yếu, vì bạn không thể khiến tất cả mọi nhân viên đều yêu mến bạn, ủng hộ bạn, đồng thời làm việc cho bạn với lòng trung thành tuyệt đối.”

Có lẽ, muốn trở thành một người quản lý thành công, khi xử lý mối quan hệ với cấp dưới, giải pháp thông minh nhất đó là, loại trừ hết những từ ngữ kiểu như “ủng hộ” và “phản đối” ra khỏi từ điển của bạn.

Chương XIII

Kiểm tra đánh giá
Đánh giá đúng cấp dưới

** Trong quá trình sát hạch, người lãnh đạo không thể làm việc bằng cảm tính, đánh giá một người có tài hay không bằng những phán đoán mang tính chủ quan, mà bắt buộc phải dùng lý trí, lấy nguyên tắc để chế ngự tình cảm riêng tư.*

** Có thể thay đổi hành vi của người bị sát hạch mới được coi là phương pháp có hiệu quả nhất.*

** Doanh nghiệp muốn hoàn thiện cơ chế sát hạch thì cần phải có bộ tiêu chuẩn chi tiết, hoàn thiện.*

CƠ CHẾ SÁT HẠCH ĐA DẠNG HÓA - KINH NGHIỆM BAOSTEEL[1]

Sát hạch là việc kiểm tra toàn diện các phương diện đạo đức, khả năng, tính chăm chỉ, thành tích đạt được của toàn bộ nhân viên trong công ty, từ đó đưa ra đánh giá công bằng hợp lý. Đó là một biện pháp quan trọng dùng để tiến hành thưởng phạt, thăng giáng chức và đào tạo hợp lý, điều động hiệu quả nguồn nhân lực, khích lệ tinh thần làm việc của nhân viên, bảo đảm thiết thực cho việc trọng dụng người tài, phát hiện kịp thời và lựa chọn chính xác người có tài, sử dụng hợp lý nguồn nhân lực. Sát hạch chiếm vị trí hết sức quan trọng trong quản lý nhân lực. Khi tiến hành sát hạch phải chú ý đến các nguyên tắc như sát hạch toàn diện; làm

nổi bật thành tích thực; phân cấp năng lực; phải kết hợp sát hạch với sử dụng, thăng chức và điều chỉnh; kết hợp giữa tính giai đoạn với tính liên tục. Có thể áp dụng phương pháp đánh giá định tính, phương pháp đánh giá định lượng; hoặc kết hợp cả hai. Khi thực thi, cần phải chú ý đến nội dung và hạng mục sát hạch phải hợp lý, trình tự phải nghiêm ngặt, người sát hạch phải công bằng.

---

[1] Tập đoàn Baosteel, là doanh nghiệp chuyên sản xuất các sản phẩm về thép, năm 2011 đứng vị trí thứ tư trên thế giới trong lĩnh vực sản xuất thép.

Tập đoàn Baosteel Thượng Hải là doanh nghiệp có quy mô lớn của Trung Quốc và là đại diện cho công cuộc hiện đại hóa ngành công nghiệp thép của Trung Quốc. Kể từ khi thành lập, ngoài việc luôn giữ vững mục tiêu chiến lược chung là chất lượng cao, năng suất cao, lợi ích cao, lọt vào top đầu thế giới, Baosteel còn luôn tiếp thu, tìm tòi, sáng tạo những công nghệ và thiết bị ngoại nhập, khiến cho công nghệ và thiết bị được nhập từ những thập niên 70 của thế kỷ trước vẫn luôn duy trì được với trình độ tiên tiến của thế giới, gây tiếng vang lớn trong và ngoài nước. Ngoài ra, công ty còn coi việc lựa chọn và sử dụng nhân tài là nhiệm vụ chiến lược quan trọng. Chính những điều này đã khiến đội ngũ nhân viên của công ty không ngừng lớn mạnh.

Baosteel học hỏi cách sát hạch đối với cán bộ cấp phòng của một số doanh nghiệp lớn, mạnh dạn cải cách sát hạch theo kiểu truyền thống, thực hiện các hình thức sát hạch theo ngày, theo quý và cuối năm; thống nhất tiêu chuẩn sát hạch, áp dụng tiêu chuẩn sát hạch linh hoạt phù hợp với từng nơi và từng vị trí công việc. Đối với kết quả sát hạch, quán triệt nguyên tắc coi trọng thành tích thật sự, coi trọng dư luận; với việc thực thi sát hạch nghiêm ngặt, đội ngũ nhân viên trong công ty đã biến áp lực thành động lực. Ông Lê Minh, Chủ tịch Hội đồng Quản trị tập đoàn Baosteel cho biết: “Baosteel luôn lấy thành tích trong công việc làm tiêu chí tuyển chọn cán bộ. Chúng tôi cho rằng thước đo tài đức luôn được phản ánh trong thành tích công việc. Nếu anh có đức có tài nhưng trong công việc lại không có thành tích, thì công ty cũng không thể dùng được tài đức đó. Cũng chính bởi nhận thức như vậy, biện pháp sát hạch và quản lý nhân tài mà Baosteel áp dụng đã khích lệ triệt để tính tích cực cũng như sáng tạo của đội ngũ nhân viên, khiến cho tỉ lệ người tài cũng như sử dụng người tài được nâng lên rõ rệt, tố chất chung của đội ngũ nhân viên được tăng cao.

10 ĐIỂM QUAN TRỌNG TRONG VIỆC SÁT HẠCH NHÂN VIÊN XUẤT SẮC

Cạnh tranh giữa các doanh nghiệp chính là cạnh tranh về nhân tài, nhân tài là cái gốc của doanh nghiệp, là nguồn tài sản quý giá nhất của doanh nghiệp. Do vậy, làm thế nào để biến việc nhận biết và lựa chọn nhân tài trở thành công việc của công ty đã trở thành nhân tố mang tính quyết định đến sự sống còn của công ty. Nói cách khác, tố chất của nhân viên cao hay thấp có ảnh hưởng rất lớn đến sự thành bại của doanh nghiệp. Nhìn chung một nhân viên xuất sắc cần phải hội đủ 10 điều kiện sau và đây cũng chính là 10 điểm quan trọng trong việc sát hạch nhân viên.

1. Yêu nghề

Kết quả điều tra nhu cầu tuyển dụng của các doanh nghiệp gần đây cho thấy, thái độ làm việc và lòng yêu nghề là ưu tiên hàng đầu cho việc tuyển dụng của các doanh nghiệp. Những người trung thành và tích cực, chủ động trong công việc luôn là người được các công ty săn đón. Ngược lại, họ không muốn tuyển những người đứng núi này trông núi nọ, không nhẫn nại, không khiêm tốn, làm việc không thực tế.

Nhiều nhà quản lý cho rằng, các nhân viên trẻ ngày càng đòi hỏi đãi ngộ cũng như phúc lợi cao, họ không yên tâm làm việc và không trung thành với công ty. Tình trạng nhảy việc đã khiến không ít doanh nghiệp phải coi việc duy trì sự ổn định của đội ngũ nhân viên làm mục tiêu cao nhất trong quản lý nhân sự.

Nhìn chung, trí tuệ giữa mọi người không có sự chênh lệch lớn, hiệu quả trong công việc luôn được quyết định bởi tinh thần trách nhiệm đối với công việc và tinh thần dám nhận trách nhiệm. Những nhân viên không chịu khuất phục trước khó khăn trong công việc, kiên trì đến cùng, chắc chắn hiệu quả làm việc sẽ cao, vì vậy họ sẽ được lãnh đạo và đồng nghiệp trọng dụng và tin tưởng.

2. Giỏi giao tiếp

Trong xu thế toàn cầu hóa khả năng giao tiếp trở thành điều kiện tất yếu của cuộc sống. Nhân viên của một công ty hàng ngày phải tiếp xúc với nhiều kiểu người như lãnh đạo, đồng nghiệp, khách hàng, thậm chí còn phải xử lý mối quan hệ giữa công ty với các cổ đông, đồng sự, chính quyền và khu dân cư, phải thường xuyên làm các công việc như phối hợp, giải thích hoặc tuyên truyền cho các đơn vị khác hoặc cá nhân khác. Qua đó có thể thấy tầm quan

trọng của khả năng giao tiếp. Một nhân viên xuất sắc cần phải có khả năng giao tiếp tốt.

3. Phẩm chất đạo đức tốt

Phẩm chất đạo đức là điểm căn bản trong đối nhân xử thế của con người, cũng là yêu cầu cơ bản của công ty đối với nhân viên. Một người có học vấn, có năng lực nhưng nếu không có phẩm chất đạo đức tốt thì sẽ gây ra tổn hại rất lớn đối với công ty.

Gần đây, những hiện tượng như nhân viên lừa gạt công ty, có những hành vi không chuẩn mực khi ở bên ngoài, làm tổn hại hình ảnh của doanh nghiệp liên tục xuất hiện. Trong khi đó, các trường đại học cũng như các tổ chức đào tạo đều mở thêm môn đạo đức doanh nghiệp và đạo đức kinh doanh. Tất cả những việc làm này cho thấy, vì hình ảnh bản thân và cũng vì sự phát triển, doanh nghiệp sẽ ngày càng coi trọng phẩm chất đạo đức của các ứng viên tuyển dụng.

4. Khả năng học tập cao

Phân công trong xã hội ngày càng rõ nét, kiến thức chuyên ngành mà các ngành nghề đòi hỏi ngày càng chuyên sâu hơn. Do vậy, kiến thức chuyên môn và năng lực làm việc trở thành vấn đề chính mà doanh nghiệp cần phải xem xét khi tuyển dụng. Nhưng trong xu thế ngày càng nhiều doanh nghiệp coi trọng giáo dục đào tạo, tự đào tạo bồi dưỡng nhân viên, các nhân viên mới có trang bị kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm làm việc hay không đã không phải là điều kiện tất yếu để tuyển dụng, thay vào đó là khả năng tiếp nhận đào tạo bồi dưỡng của nhân viên đó như thế nào, tức là khả năng học tập của họ sẽ ra sao.

Những người có khả năng học tập ở đây dùng để chỉ những người có tố chất tốt, có động cơ rõ ràng để theo đuổi thành công, có nguyện vọng và khả năng học tập lớn. Hiện nay các doanh nghiệp khi tuyển dụng đều nghiêng về việc lựa chọn những người có khả năng học tập, chứ không nhằm vào những người có kiến thức và năng lực chuyên môn. Cách làm được các doanh nghiệp ưa thích hiện này là khi tuyển dụng thêm các câu hỏi về chí hướng và IQ, nhằm để kiểm tra khả năng của các ứng viên như thế nào.

5. Khả năng làm việc theo nhóm

Trong xã hội ngày nay, một người xuất sắc đến mấy, nếu chỉ dựa vào sức mạnh của bản thân mình thì cũng khó có thể đạt được thành công trong sự nghiệp. Những ai có thể hoàn thành công

việc một cách xuất sắc đều là những người có tinh thần làm việc tập thể.

Ngày nay, chủ nghĩa tập thể đã trở thành yêu cầu phổ biến của các doanh nghiệp. Những người theo chủ nghĩa cá nhân khó có được chỗ đứng trong doanh nghiệp. Bởi lẽ muốn làm tốt một việc, chắc chắn không thể chỉ dựa vào sở thích của cá nhân, không thể độc đoán chuyên quyền. Chỉ có thông qua việc giao lưu, hợp tác, thảo luận, đặt lợi ích tập thể lên trên, tập hợp trí tuệ và sức mạnh của nhiều người, mới có thể đưa ra những quyết định khiến mọi người chấp nhận và ủng hộ, từ đó mới có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

6. Tư duy cởi mở

Trong xã hội hiện đại, khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển, cạnh tranh thị trường luôn thay đổi, nếu muốn duy trì bước tiến, doanh nghiệp phải không ngừng đổi mới, nếu không sẽ đồng nghĩa với việc tụt hậu. Tất cả những công việc mà doanh nghiệp đang triển khai đều phải lấy nhân viên làm chủ thể, vì vậy có một đội ngũ nhân viên có tinh thần học tập cao, tư tưởng cởi mở, có thể tiếp thu những tư tưởng sáng tạo mới, thì doanh nghiệp đó chắc chắn sẽ phát triển nhanh chóng.

7. Phân tích tỉ mỉ

Những nhân viên phân tích tỉ mỉ vấn đề, phán đoán chính xác và có phản ứng nhanh, là những người sẽ dễ dàng thành công trong việc xử lý vấn đề. Đặc biệt là trong quản lý họ luôn phải đối mặt với vô vàn thay đổi, thách thức, chỉ có những ai sớm phát hiện cơ hội, nắm chắc thời cơ, đối phó hợp lý với các tình huống xảy ra mới có thể trụ vững.

Một nhân viên có khả năng phân tích tốt, phản ứng nhanh đồng thời giải quyết vấn đề một cách nhanh chóng, hiệu quả sẽ là người tài được doanh nghiệp trọng dụng và có tiền đồ phát triển xán lạn.

8. Hiểu mình

Hiểu mình để lựa chọn công việc hoặc sự nghiệp phù hợp với bản thân và phấn đấu vì mục tiêu đó, có kế hoạch khả thi đối với tài chính, gia đình, nghỉ ngơi, giao tiếp xã hội nhằm thỏa mãn nguyện vọng của chính mình.

9. Thích ứng với hoàn cảnh

Khi tuyển dụng, doanh nghiệp tất phải chú trọng đến khả năng thích ứng với hoàn cảnh của các ứng viên, để tránh việc lựa chọn những người có tính cách cực đoan hoặc quá lý tưởng, bởi những người này sẽ khó hòa đồng với mọi người hoặc làm việc không thực tế. Điều này sẽ ảnh hưởng đến công việc chung của cả công ty.

Một người mới vào làm ở công ty, thời gian đầu sẽ cảm thấy lạ lẫm, nhưng nếu trong thời gian ngắn nhất có thể làm quen với môi trường làm việc, và có thể quan hệ tốt với các đồng nghiệp, được mọi người công nhận và tin tưởng, công ty chắc chắn sẽ coi trọng khả năng phát triển của nhân viên đó. Ngược lại, nếu quá bảo thủ, không xây dựng mối quan hệ tốt với mọi người, cho dù tài đến mấy cũng khó có thể phát triển.

10. Sức khỏe tốt

Một nhân viên có thể đảm nhận công việc, ngoài các nhân tố như phẩm chất đạo đức, năng lực bản thân và cá tính, thì sức khỏe của họ cũng là một nhân tố quan trọng. Một nhân viên có sức khỏe tốt sẽ làm việc không biết mệt mỏi, và cũng có thể đảm nhận những nhiệm vụ quan trọng phức tạp, còn ngược lại sẽ không thể hoàn thành nhiệm vụ được giao.

HỌC HỎI KINH NGHIỆM TRONG CHẾ ĐỘ SÁT HẠCH CỦA NƯỚC NGOÀI

Mỗi nước có cách gọi sát hạch khác nhau, ví dụ Mỹ và Anh gọi là "kiểm tra thành tích", Nhật Bản gọi là "đánh giá mức độ chuyên cần trong công việc".

Cụ thể chế độ sát hạch của các nước trên thế giới có những nội dung sau.

Thời gian sát hạch, ngoài việc sát hạch thường xuyên, nhiều nước còn áp dụng chế độ một năm sát hạch một lần.

Các hạng mục sát hạch của các nước không giống nhau. Pháp nhiều nhất với 14 hạng mục, Anh có 10 hạng mục. Cho dù hạng mục sát hạch nhiều hay ít thì đều lấy trọng tâm là thành tích trong công việc. Thành tích trong công việc chiếm hơn 1/2 tổng số điểm, số điểm tối đa của các hạng mục khác lần lượt là 5 điểm, 10 điểm hoặc là con số khác. Số điểm của từng hạng mục cộng vào chính là kết quả của sát hạch.

Kết quả của sát hạch được chia làm các mức khác nhau. Romani chia thành bốn mức: xuất sắc, tốt, trung bình và kém. Một số nước như Anh và Nhật Bản chia thành năm mức. Mỹ thì lại chia thành ba mức. Sau đó, căn cứ vào các mức khác nhau để quyết định thăng hay giáng chức, thưởng hay phạt. "Luật kiểm tra thành tích" của Mỹ ban hành năm 1950 quy định: Mức xuất sắc là mức công việc vượt tiêu chuẩn, nâng lên một bậc lương, và có cơ hội được thăng chức trước hạn; đạt là chỉ mức công việc đạt tiêu chuẩn, nâng một bậc lương; không đạt là chỉ công việc chưa đạt tiêu chuẩn đề ra, sẽ bị giảm lương, giáng chức hoặc cho thôi việc. Đối với những nhân viên chưa đạt, doanh nghiệp sẽ đưa ra khuyến cáo với họ trước ba tháng, để họ cố gắng đạt được mức tiêu chuẩn.

Vì vậy, nhân viên ở mức đạt chiếm 98%, không đạt chỉ chiếm 2%. Ở Nhật, mỗi lần "đánh giá sự chăm chỉ trong công việc" đều do lãnh đạo viết nhận xét, nhân viên không được tham gia. Loại A có thể được nâng lương vượt bậc, nhưng số người này không vượt quá 10% tổng số nhân viên, loại B, C, D sẽ được nâng lương bình thường, còn loại E sẽ không được nâng lương, quá kém thì sẽ bị trừ điểm.

Đặc biệt ở Bungary còn đưa ra quy định chế độ bình giá định kỳ đối với lãnh đạo. Nếu như nhân viên cho rằng một người lãnh đạo không đảm nhiệm được công việc, thì người đó sẽ bị thuyên chuyển hoặc bị giáng chức. Chế độ này của Bungary đã tránh được thiếu sót chỉ đánh giá nhân viên mà không đánh giá lãnh đạo.

Điều mà chế độ sát hạch các nước đặc biệt coi trọng là: xác định tiêu chuẩn sát hạch thích hợp; kết quả sát hạch phải có mối quan hệ với thưởng phạt và thăng giáng chức. Nếu không, sát hạch sẽ mất đi giá trị, thậm chí gây ra tác dụng phụ, lãng phí nhân lực và thời gian. Một số nước có nền kinh tế và khoa học kỹ thuật phát triển khá nhanh đều coi thành tích và hiệu quả trong công việc là tiêu chuẩn để sát hạch. Trong các nước tư bản chủ nghĩa, Nhật Bản là nước có nền kinh tế phát triển nhanh nhất. Tổng kết những bài học kinh nghiệm trước đây, họ luôn quán triệt đường lối "chủ nghĩa thành tích". Họ cho rằng, tố chất tốt hay không của nhân viên sẽ được phản ánh khá tập trung trong thành tích công việc, thể hiện ở số lượng cũng như chất lượng của công việc.

Phương pháp sát hạch rất đa dạng. Trong đó phải kể đến ba phương pháp khá nổi tiếng, đó là: phương pháp sát hạch thành tích theo ước lượng, phương pháp đánh giá theo tiêu chuẩn công việc và phương pháp so sánh đại diện. Phương pháp "sát hạch

thành tích theo ước lượng" là chỉ dựa vào phán đoán và suy nghĩ chủ quan của lãnh đạo để đánh giá nhân viên đó có xuất sắc trong công việc hay không. Phương pháp này tuy đơn giản, dễ tiến hành nhưng cũng có nhược điểm, đó là thiếu khách quan, đánh giá theo cảm tính, do đó kết quả đánh giá không công bằng. "Phương pháp đánh giá theo tiêu chuẩn công việc" là chỉ số lượng và chất lượng công việc mà mỗi nhân viên bắt buộc phải hoàn thành. Phương pháp này cụ thể, khách quan, công bằng hợp lý, nhưng có một số việc khó có thể định ra được tiêu chuẩn số lượng, nên khi áp dụng cũng có một số hạn chế nhất định. "Phương pháp so sánh đại diện" là trong cùng một vị trí, lựa chọn ra một nhân viên đại diện cho năm mức xuất sắc, tốt, khá, trung bình và yếu, lấy họ làm tiêu chuẩn để so sánh, đánh giá xem các nhân viên khác đạt ở mức nào. Ngoài ra, còn có các phương pháp khác như "phương pháp đánh giá cho điểm", "phương pháp xếp thứ tự", "phương pháp so sánh nhân tố", "phương pháp bình giá cấp bậc theo nhân tố", "phương pháp bình xét thước đo"... Các chuyên gia về hành chính nhân sự nước ngoài cho rằng, phương pháp sát hạch tuy không giống nhau, nhưng nhìn chung đều phải lấy khách quan và công bằng làm nguyên tắc cơ bản, mới có thể đánh giá một cách hợp lý, do vậy cần phải cố gắng dùng phương pháp phân tích định lượng.

Chế độ sát hạch của Mỹ còn quy định: (1) kết quả sát hạch bắt buộc phải được thông báo cho người được sát hạch bằng văn bản; (2) người được sát hạch có quyền biết nội dung sát hạch; (3) tất cả các nhân viên trong công ty đều có quyền kiểm tra kết quả sát hạch; (4) khi người bị sát hạch cho rằng kết quả sát hạch không công bằng, có thể gửi đơn yêu cầu xem xét sửa chữa và bồi thường; (5) khi cơ quan cắt giảm nhân viên, những nhân viên có thành tích sát hạch xuất sắc có quyền được giữ nguyên vị trí làm việc.

TRÁNH SAI LẦM TRONG VIỆC ĐÁNH GIÁ QUẢN LÝ THÀNH TÍCH CÔNG VIỆC

Trong quá trình quản lý và đánh giá thành tích của nhân viên trong công ty, lãnh đạo cần phải tránh sáu sai lầm dưới đây.

1. Nhân viên không hiểu rõ kỳ vọng của lãnh đạo đối với cấp dưới, hoặc ngược lại

Nhân viên và lãnh đạo đều cần có một thước đo đánh giá thành tích trong công việc, thước đo này phải cung cấp một tiêu chuẩn rõ ràng trước sau như một để giải đáp vấn đề "khi tôi nhìn thấy nó

tôi sẽ biết phải làm gì."

2. Lãnh đạo không biết nhân viên sắp xếp thời gian ra sao

Một số nhân viên có năng suất làm việc rất cao, lãnh đạo tin tưởng vào năng lực của họ, nên không ngần ngại giao thêm cho họ những công việc đôi khi vượt quá khả năng của họ. Trong trường hợp như vậy, dường như có một quy định bất thành văn: tìm ra điểm gì đó để phê bình, bởi lẽ đây chẳng phải là mục đích của việc đánh giá thành tích công việc đó sao? Do đó, tuy hài lòng với công việc của nhân viên, nhưng lãnh đạo cũng không tránh khỏi việc bới lông tìm vết, ví như nhân viên này thiếu sự hài hước, chỗ làm việc không ngăn nắp, thời gian dành cho bữa trưa quá dài...

3. Ít bàn luận về thành tích công việc, không bắt kịp những thay đổi trong công việc

Một năm nên tổ chức bốn lần thảo luận về công việc: một lần định ra mục tiêu cho công việc của 12 tháng tới, thảo luận mức thưởng cho 12 tháng qua, ba lần thảo luận về tình hình thực hiện mục tiêu và giải quyết một số vấn đề nảy sinh trong quá trình làm việc.

4. Tuy nhân viên hiểu rõ mối liên hệ giữa tiền thưởng và thành tích công việc, nhưng chế độ quản lý lại không làm rõ mối quan hệ này

Rất nhiều doanh nghiệp vẫn theo cơ chế quan liên, cào bằng mọi người như nhau. Để tránh điều này, khi đưa ra kế hoạch làm việc, lãnh đạo và nhân viên phải cùng nhau thống nhất mức độ thù lao tương ứng với thành tích công việc.

5. Những mối lo không cần thiết sẽ khiến cho kết quả đánh giá không phản ánh đúng thực tế

Khi đánh giá tất cả nhân viên là "vừa đủ điều kiện" hoặc "không đạt", người lãnh đạo sẽ lo lắng: "Có thể mình sẽ bị cho là một lãnh đạo quá khắt khe, tốt nhất là đánh giá cho mỗi người cao hơn so với thực tế một bậc." Cũng có những lãnh đạo lại đánh giá nhân viên thấp hơn so với thực tế vì sợ nhân viên được đánh giá cao sẽ tỏ ra tự mãn.

6. Cho dù là người sát hạch hay người được sát hạch, phê bình là một vấn đề khó khăn

Đối với lãnh đạo, từ "phê bình" dùng để chỉ những phản ứng tiêu cực, nên họ tránh khi đưa ra đánh giá về một nhân viên được coi

trọng. Khi công việc của một nhân viên diễn ra đều đều, một số lãnh đạo sẽ cho rằng: "Nếu tôi phê bình, tình hình có lẽ sẽ trở nên tồi tệ hơn, làm như vậy, mình sẽ càng thấy khó xử." Do vậy nhân viên này được đánh giá ở mức "hài lòng" và sẽ không bao giờ bị coi là làm việc dở.

TRÁNH SAI LẦM TRONG SÁT HẠCH CUỐI NĂM

Cuối năm, lãnh đạo công ty phải đánh giá công việc của của nhân viên trong một năm qua, đồng thời lấy đó làm cơ sở đưa ra mức thưởng phạt và mục tiêu mới cho năm mới sắp đến.

Theo một cuộc điều tra, phần lớn các lãnh đạo đều cho rằng tổng kết cuối năm là một công việc tốn công tốn sức. Vì lúc đó, các nhân viên đều sẽ ra sức bảo vệ quyền lợi của mình, nhưng người lãnh đạo lại phải chỉ ra được những mặt thiếu sót của họ. Do vậy tổng kết cuối năm sẽ dễ dàng trở thành xung đột giữa hai bên lãnh đạo và nhân viên.

Để tránh nảy sinh mâu thuẫn, tổng kết cuối năm của nhiều doanh nghiệp đã trở thành một hội nghị thường niên không làm ảnh hưởng đến ai. Vậy làm thế nào để biến công việc đau đầu này trở nên thiết thực hơn? Trước tiên có thể hỏi một số vấn đề trực diện nhằm tìm hiểu xem suy nghĩ của nhân viên như thế nào. Một số vấn đề dưới đây khá được các nhân viên hưởng ứng:

- Anh/chị cho rằng đồng nghiệp xuất sắc nhất của anh/chị là ai? Ai là lãnh đạo xuất sắc nhất?
- Theo anh/chị, tại sao công ty lại cần anh/chị?
- Mục tiêu của công ty có mâu thuẫn với mục tiêu cá nhân của anh/chị hay không?
- Trong cạnh tranh của công ty, anh/chị lo lắng điều gì nhất?
- Đối với những sai lầm mà anh/chị mắc phải trong năm qua, anh/chị cảm thấy những sai lầm nào có thể bỏ qua được?
- Trong năm tới, anh/chị mong nhận được sự ủng hộ của chúng tôi ở những phương diện nào?

Đánh giá cuối năm không phải là một công việc dễ dàng, nếu không cẩn thận có khả năng sẽ đưa ra những đánh giá sai lầm. Lãnh đạo của một doanh nghiệp nổi tiếng thế giới đã từng chỉ ra ba điểm đặc biệt lưu ý khi tiến hành tổng kết cuối năm:

1. Tiêu chuẩn đánh giá có đáng tin hay không?

Khi đánh giá cuối năm, không phải ai cũng phù hợp với tiêu chuẩn đánh giá của công ty, nhưng cũng không thể cho rằng những biểu hiện khác so với tiêu chuẩn đều là sai lầm. Bởi lẽ bản thân tiêu chuẩn cũng có vấn đề. Mời các bạn hãy xem ví dụ dưới đây.

Vài năm trước, giám đốc điều hành một công ty quyết định tự mình quản lý một bộ phận có thành tích tốt nhất công ty. Ông ta kiểm soát tiền lương của vị giám đốc bộ phận đó, cắt giảm tiền thưởng, và biết rõ rằng làm như vậy giám đốc bộ phận sẽ phải từ chức.

Vị giám đốc điều hành đó cho rằng mình làm thế hoàn toàn hợp lý, vì trong mắt ông, vị giám đốc bộ phận là người không biết trên dưới, không hiểu quy định. Ông ta không bao giờ chịu ngồi yên ở phòng làm việc; tháng nào cũng trì hoãn báo cáo, sẵn sàng không tham gia hội nghị tổng kết quý của công ty chỉ vì giúp một nhân viên tiêu thụ sản phẩm giải quyết một vấn đề khó khăn. Tóm lại ông ta là một người không tuân thủ các quy định của công ty.

Đúng như dự đoán, ít lâu sau, vị giám đốc bộ phận đó đã nghỉ việc. Nhưng điều khiến cho vị giám đốc điều hành không thể hiểu nổi là từ đó về sau, tất cả các nhân viên của bộ phận đó đều lần lượt xin nghỉ việc. Sau sáu tháng, một bộ phận vốn phát triển rất mạnh bỗng trở nên trì trệ, hiệu quả giảm sút nghiêm trọng. Nếu xét theo tiêu chuẩn đề ra, vị giám đốc bộ phận không phải là một giám đốc mẫn cán, nhưng trong mắt các nhân viên thì ông ta lại là một anh hùng. So với tiêu chuẩn đưa ra, điều mà ông ta quan tâm là con người, ông ta quan tâm đến nhu cầu của nhân viên hơn là các hội nghị của công ty. Nếu bên cạnh các nhân viên trong công ty lúc nào cũng quần áo chỉnh tề, tuân thủ giờ giấc, có một người hơi khác với "thông lệ" như vậy thường sẽ bị coi là "kẻ khác người". Nếu bạn phát hiện trong công ty có một "kẻ khác người" như vậy, bạn hãy kiểm tra xem các tiêu chuẩn đánh giá của bạn có chỗ nào chưa hợp lý hay không, sau đó hãy đưa ra kết luận.

2. Không nên bị mê hoặc bởi "nỗ lực cuối năm"

Có một số người rất cố gắng làm việc trong khoảng hai, ba tháng cuối năm. Trong một trận thi đấu bóng đá cũng luôn xảy ra tình trạng tương tự, khi sắp hết giờ thi đấu, các cầu thủ thi đấu cũng quyết liệt hơn. Sự quyết liệt phân bại thắng thua ở cuối trận đấu khiến mọi người phấn khích, nhưng "nỗ lực cuối năm" trên thương trường lại không thể như vậy. Lãnh đạo không thể nhìn biểu hiện cuối năm của cấp dưới mà đánh giá thành tích của họ trong cả một năm.

3. Phân biệt "thời gian làm việc" và "thời gian có mặt"

Có những người nhìn bề ngoài thì làm việc chăm chỉ, đến sớm về muộn, nhưng trên thực tế trong thời gian àm việc họ làm những gì? 7 giờ sáng họ đã có mặt ở công ty, mất khoảng hai tiếng để giải quyết bữa sáng, sau đó là đọc báo, trò chuyện với bạn bè... Đến tận 7 rưỡi tối họ mới rời công ty. Trước đó họ sẽ vui vẻ đá chân sáo, ôm điện thoại sắp xếp các hoạt động xã hội của mình. "Thời gian làm việc" của họ không hề hiệu quả và thời gian đó chỉ có thể được gọi là "thời gian có mặt".

Mỗi công ty đều phải có quy định về thời gian làm việc. Một người lãnh đạo mẫn cán phải là người lấy "thời gian làm việc" làm tiêu chuẩn đánh giá nhân viên. Tiêu chuẩn đánh giá không thể xem thời gian làm việc của họ nhiều hay ít, mà phải xem họ đã cống hiến như thế nào.

BẢY SAI LẦM SÁT HẠCH CẦN TRÁNH

Khi sát hạch, cần phải tránh bảy sai lầm dưới đây.

1. Quá tin vào những gì nghe được

Tìm hiểu phẩm chất đạo đức, năng lực làm việc, đức tính chăm chỉ và hiệu quả công việc của nhân viên thông qua các kênh khác nhau là điều cần thiết, nhưng nếu chỉ dựa vào đó để đánh giá toàn diện một con người là không chính xác. Chỉ tin tưởng vào những gì mình nghe được sẽ thường xuyên bỏ lỡ nhân tài. Không tiếp xúc trực tiếp sẽ không thể hiểu rõ họ và khó có thể biết chính xác, toàn diện về tính cách, khả năng biểu đạt cũng như khả năng nhận thức, phân tích vấn đề của họ, từ đó khó tránh khỏi việc đưa ra những đánh giá sai lầm. Có người tài đức bình thường, nhưng vì là "người thật thà", "không đắc tội với người khác", dựa vào nhân duyên tốt mà được mọi người khen ngợi. Có người năng lực bình thường, nhưng lại giỏi quan hệ nên cũng được trọng dụng.

2. Coi trọng lời nói của lãnh đạo, không quan tâm ý kiến của quần chúng

Trong khi sát hạch, chỉ chú ý đến ý kiến của lãnh đạo, đặc biệt là những ý kiến mang tính cá nhân, còn ý kiến tập thể chỉ để "tham khảo". Trưng cầu dân ý chỉ mang tính hình thức khiến cho những người có quan hệ thân thiết với lãnh đạo được lựa chọn, còn những người quan hệ không tốt với lãnh đạo sẽ không đạt yêu cầu.

3. Coi trọng thành tích mới đạt được

Có ấn tượng sâu đậm và nhớ rất rõ những biểu hiện cũng như hành vi trong thời gian gần, và không có ấn tượng lắm đối với những việc xảy ra trong thời gian dài trước đây. Một người, hết sức bình thường nhưng vì đạt được một thành tích tốt, bỗng trở thành anh hùng, vụt sáng trong chốc lát và được lãnh đạo trọng dụng. Một người làm việc xuất sắc nhưng chỉ vì gần đây mắc sai lầm nên bao công lao trước đó đổ xuống sông xuống biển, và từ đó bị ghi vào "sổ đen".

4. Coi trọng bằng cấp, xem nhẹ năng lực

Năng lực là khả năng một người hoàn thành nhiệm vụ. Bằng cấp và tri thức là sự tổng kết của con người đối với tri thức và kinh nghiệm. Hai điều này có liên hệ mật thiết với nhau nhưng cũng lại có sự khác biệt rõ rệt, và không thể xếp ngang hàng. Tuyển chọn nhân tài, nếu chỉ coi trọng bằng cấp, coi bằng cấp và năng lực công việc thực tế như nhau, sẽ rất dễ xảy ra hiện tượng dùng sai người. Những người bằng cấp cao nhưng năng lực kém cũng không hề ít.

5. Chính trị và chuyên môn

Trong mối quan hệ giữa chính trị và chuyên môn, thường là đi từ cực đoan này sang cực đoan khác, hoặc là chỉ xem trọng tư tưởng chính trị mà coi nhẹ năng lực làm việc thực sự; hoặc là chỉ coi trọng năng lực chuyên môn mà coi nhẹ lập trường tư tưởng chính trị.

6. Chỉ chú trọng IQ

Khi tuyển chọn nhân viên, chỉ chú ý đến các nhân tố như IQ, năng lực, mà coi nhẹ những nhân tố khác như lòng yêu nghề, chí tiến thủ, sở thích, tình cảm, ý chí... kết quả là sẽ chọn lầm người.

7. Coi trọng tố chất của cá nhân, xem nhẹ tổ chức tập thể

Tuyển chọn và cất nhắc cán bộ "chỉ biết thay linh kiện, không biết lắp cỗ máy". Quen với việc lựa chọn cá nhân mà không chú trọng đến tính hợp lý chung trong cơ cấu tổ chức. Nghiêm trọng hơn cả là một số linh kiện đã han gỉ mà không thay kịp thời. Chỉ chú trọng tố chất cá thể của người tài mà coi nhẹ chỉnh thể chung, ắt sẽ dẫn đến một tổ chức có hiệu quả làm việc thấp.

ĐIỀU CẤM KỴ TRONG SÁT HẠCH LÀ DỰA VÀO CẢM TÍNH

Một thầy giáo dạy hai người học trò, một người ông rất quý, còn người kia thì lại rất ghét. Một hôm, cả hai cậu học trò ngủ thiếp đi trong lúc vẫn đang cầm sách trên tay.

Người thầy tát cậu học trò mà ông ghét và mắng: "Cậu hãy nhìn xem, cứ cầm sách lên là ngủ, cậu hãy nhìn kia kìa, người ta đi ngủ vẫn cầm sách." Một hành động cùng xảy ra một lúc với hai người khác nhau, nhưng người thầy lại đưa ra kết luận khác nhau, nguyên nhân ở chỗ ông đã làm việc theo tình cảm, đối đãi với học trò bằng tình cảm yêu ghét.

Trong cuộc sống, do tư tưởng, chí hướng, kinh nghiệm, sở thích, tính cách và tâm lý của mỗi người không giống nhau, nên chắc chắn sẽ dẫn đến sự gần gũi hay xa cách, yêu thương hay ghét bỏ trong quan hệ giữa người với người. "Thuận theo tôi, chưa chắc có tài, ngược với tôi, chưa chắc vô dụng". Do đó, trong quá trình sát hạch, người lãnh đạo, không thể làm việc theo cảm tính, không thể đánh giá con người bằng cảm tính, mà lý trí phải thắng tình cảm, lấy nguyên tắc làm việc để khống chế tình cảm riêng tư, điều này tuy khó nhưng nhất định phải làm được.

Trên thực tế, khuyết điểm lớn nhất khi người lãnh đạo dùng tình cảm để sát hạch, đánh giá nhân viên là ở chỗ không có nguyên tắc trong công việc cũng như trong đối nhân xử thế, làm việc theo hứng. Lãnh đạo như vậy thường lấy chí hướng, sở thích, tính cách cá nhân làm thước đo tiêu chuẩn đánh giá. Trên thực tế, đây chính là biểu hiện của việc đặt tình cảm cá nhân lên trên lợi ích của tập thể. Xét từ góc độ lợi ích trước mắt, rất nhiều người tài nhưng không có chí hướng giống ông ta, ông ta coi như không thấy, tình cảm không ổn định, kết quả là người tài năng bỏ đi hết. Xét về lâu dài, sát hạch theo tình cảm cá nhân là không khách quan, trong quản lý, nếu như xử lý giải quyết vấn đề theo tình

cảm, cộng thêm việc chế độ quản lý bản thân vốn đã mất đi tính ràng buộc và nguyên tắc, nên chắc chắn xung quanh lãnh đạo sẽ xuất hiện một lớp người vô dụng chỉ biết bợ đỡ. Do đó, khi sát hạch nhân viên, người lãnh đạo phải để sở thích, chí hướng cũng như tình cảm của mình sang một bên, đặt lợi ích chung lên trên tình cảm cá nhân. Chỉ có như vậy, mới tránh được bỏ sót hàng loạt người tài, đó chính là cái gốc của "tu thân, tề gia, trị quốc, bình thiên hạ".

COI TRỌNG QUÁ KHỨ LẪN TƯƠNG LAI

Là một lãnh đạo, bạn phải đưa ra đánh giá nhận xét đối với nhân viên, nhận xét của bạn chính là căn cứ để khen thưởng cất nhắc họ. Do đó, lãnh đạo phải đưa ra những nhận xét mang tính tổng hợp.

Vậy làm thế nào để nâng cao hiệu quả của việc sát hạch?

Xét từ mục đích, đánh giá nhân sự theo cách truyền thống thường mang "tính quá khứ", tức là trong một năm qua nhân viên đó đã làm việc thế nào. Mục đích của sát hạch không phải là điều chỉnh mức lương, khen thưởng hay quyết định thăng chức. Mục đích quản lý nhân lực hiện đại cho rằng, sát hạch là một phương thức để khai thác, phát triển, không chỉ mang "tính quá khứ" mà quan trọng ở chỗ phải hướng tới "tương lai". Tức là phải đưa ra quyết sách đối với sự phát triển tại công ty của nhân viên trong thời gian tới, và làm thế nào để anh ta thực hiện được mục tiêu phát triển đó.

Trong quản lý nhân lực hiện đại, sát hạch bao gồm các nội dung như tiền lương, tuyển dụng, thuyên chuyển nhân viên, thưởng phạt, khích lệ, cải tiến công việc, đào tạo huấn luyện, đào tạo tại chỗ, tăng cường quản lý, phát triển cá nhân...

Trong quản lý nhân lực hiện đại, sát hạch đã hình thành nên một bộ phương pháp tiêu chuẩn hóa, thích hợp với tất cả các doanh nghiệp. Nhưng lựa chọn phương pháp cụ thể nào trong những phương pháp này thì phải căn cứ vào quy mô, chiến lược phát triển, loại hình, nhân viên, giá trị văn hóa... của doanh nghiệp. Trước khi soạn thảo phương pháp sát hạch cần phải tìm hiểu xem mục đích của sát hạch nằm ở đâu:

(1) Trước hết cần đánh giá kiểm tra một cách khách quan những cống hiến thực sự của nhân viên.

(2) Bảo đảm người được sát hạch có thể hiểu được kết quả của sát hạch để căn cứ vào kết quả đó sửa chữa hành vi của mình, từ đó nâng cao hiệu quả công việc.

Tiếp đó, khi sát hạch những cống hiến thực chất cần phải chú ý hai thước đo quan trọng, một là chất lượng của công việc hoàn thành thực tế, hai là những cống hiến vô hình đối với tổ chức (bộ phận), bao gồm thái độ tán đồng, tinh thần trách nhiệm đối với doanh nghiệp, sự phối hợp và quan hệ với các thành viên khác... Nhưng phải luôn giữ mối cân bằng giữa hai thước đo này.

(3) Đối với các nhân viên ở các vị trí khác nhau và chức năng khác nhau, nội dung sát hạch cũng có sự khác biệt. Ví dụ: các nhân viên ở vị trí thực hiện và các nhân viên ở vị trí quy hoạch thì nội dung sát hạch là khác nhau, hơn nữa thời gian sát hạch phải phù hợp, quá dài hoặc quá ngắn đều không thể phát huy được vai trò của sát hạch.

(4) Cuối cùng, lãnh đạo doanh nghiệp cần hiểu rằng, cho dù phương pháp sát hạch chi tiết đến đâu cũng rất khó có được kết quả công bằng, hợp lý, chính xác một cách tuyệt đối đối với mỗi một thành viên trong tổ chức.

Do đó, lãnh đạo doanh nghiệp phải tạo điều kiện cho mỗi nhân viên tham gia sát hạch, ngoài việc hiểu được kết quả của sát hạch, phải có cơ hội nói lên quan điểm của mình về kết quả sát hạch và nhận được câu trả lời thỏa đáng. Như vậy mới được coi là một bộ phương pháp sát hạch hoàn chỉnh.

ĐỊNH RA TIÊU CHUẨN

Muốn hoàn thành sát hạch doanh nghiệp phải định ra tiêu chuẩn sát hạch chặt chẽ. Khi định ra tiêu chuẩn cần theo những nguyên tắc sau.

1. Tiêu chuẩn phải cụ thể

Tiêu chuẩn là thước đo đánh giá nhân viên trong khi sát hạch, nó thể hiện kết quả mà nhân viên cần phải đạt được khi hoàn thành nhiệm vụ. Vì vậy, tiêu chuẩn phải cụ thể, rõ ràng.

2. Tiêu chuẩn đưa ra phải phù hợp

Thế nào được gọi là "phù hợp"? Nói một cách đơn giản, đó chính là tiêu chuẩn đưa ra không được quá cao và cũng không được quá

thấp.

Nếu như tiêu chuẩn đưa ra quá thấp, nhân viên sẽ không tốn chút công sức nào cũng có thể đạt được, do đó sát hạch không còn ý nghĩa. Tiêu chuẩn quá cao, nhân viên cho dù có nỗ lực đến mấy cũng không thể đạt được, thì sát hạch cũng không để làm gì.

Chỉ có tiêu chuẩn đặt ra khiến mọi người phải có nỗ lực nhất định mới đạt được, thì sẽ có tác dụng khích lệ nhân viên.

3. Các tiêu chuẩn có thể thay đổi

Tiêu chuẩn có thể thay đổi để phù hợp với hoàn cảnh. Khi xã hội có những thay đổi lớn thì tiêu chuẩn đánh giá cũng phải thay đổi theo. Đó mới là cách làm hợp lý.

4. Tiêu chuẩn sát hạch phải có giới hạn về thời gian

Tiêu chuẩn này chủ yếu dành cho sát hạch thành tích công việc.

Trong việc đưa ra tiêu chuẩn đánh giá cụ thể cần phải tuân thủ các bước dưới đây:

- Liệt kê công việc của từng bộ phận;
- Xác định kiến thức cũng như kỹ năng mà công việc cần;
- Xác định công việc của mỗi cá nhân;
- Xác định chức năng của công việc;
- Xác định tiêu chuẩn của từng chức vụ;
- Lập sổ tay ghi chức vụ, chức năng công việc;
- Xác định tiêu chuẩn chức vụ, chức năng của mỗi nhân viên.

Chương XIV

Thưởng phạt
Thưởng phạt phải rõ ràng và hiệu quả

** Căn cứ duy nhất để thưởng chính là dựa vào công, căn cứ duy nhất để phạt là dựa vào tội.*

** Muốn quản lý tốt cấp dưới phải kết hợp cương nhu, thưởng phạt rõ ràng.*

** Lãnh đạo phải nhớ rằng trách móc là cần thiết.*

** Người lãnh đạo áp dụng nhuần nhuyễn các biện pháp thưởng phạt đồng nghĩa với việc tìm được đòn bẩy cho phát triển sự nghiệp.*

THƯỞNG, PHẠT DỰA VÀO TÌNH HÌNH THỰC TẾ, KHÔNG DỰA VÀO TÌNH CẢM

Người xưa nói: "Dùng đúng người sẽ khích lệ được người tốt, dùng sai người thì kẻ xấu sẽ có cơ hội để phát triển. Mức thưởng phải xứng đáng với công lao bỏ ra, mức phạt phải tương xứng với tội trạng." Vì đã "không thể coi nhẹ thưởng phạt", nên phải hết sức thận trọng, mà điểm quan trọng nhất cần phải thực hiện đó là "thưởng phạt công minh", nghĩa là "mức thưởng xứng đáng với công trạng", "mức phạt tương xứng với tội trạng". Chỉ có dựa vào

tình hình thực tế, mới có thể quyết định liệu có thưởng phạt hay không, có thể quyết định được mức độ nặng nhẹ của thưởng phạt, mới có thể khiến mọi người tâm phục khẩu phục.

Cơ sở duy nhất để thưởng chính là công, còn cơ sở duy nhất để phạt chính là tội, ngoài hai điều này ra, không có bất kỳ lý do và điều kiện nào có thể làm cơ sở để tiến hành thưởng phạt. Hàn Phi từng cho rằng: "Không thưởng cho những người không lập công, không phạt những kẻ không có tội." Thưởng không thể "ân tiến", cũng không thể "ngẫu nhiên"; phạt vừa không thể "do giận dữ", cũng không thể "liên tiếp gặp nạn".

Có lần Đường Thái Tông Lý Thế Dân xét công phong thưởng. Sau khi đọc hết danh sách những quần thần được phong thưởng, Hoài An Vương Lý Thần Thông cho rằng mình lập công lớn nhất, lại là chú họ của vua nên hết sức bất bình với kết quả này: "Ải phía Tây khởi binh chinh phục nhà Tùy, thần đã xung phong dẫn binh hưởng ứng. Bao nhiêu năm qua thần đã cùng bệ hạ vào sinh ra tử, bận rộn việc quân, thống nhất thiên hạ, công lao thế nào bệ hạ cũng tỏ? Nhưng định công phong tước, bệ hạ lại xếp những người chỉ biết cầm bút làm thơ như Phương Huyền Linh, Đỗ Như Hải trên cả thần, nên thần không hiểu bệ hạ đã dựa vào điều gì để làm như vậy?" Đường Thái Tông sau khi nghe những lời oán trách của Lý Thần Thông, đã thẳng thắn nói rằng: "Đúng là dấy cờ khởi nghĩa lật nhà Tùy, thúc phụ là người đầu tiên cầm binh hưởng ứng. Nhưng khi ở Sơn Đông giao chiến với Diêu Kiến Đức, thúc phụ đã tháo chạy, nên quân ta liên tục bại trận, binh lính gần như bị kẻ thù tiêu diệt. Phương Huyền Linh phò trợ trẫm trong việc vận chuyển quân nhu, đưa ra kế sách lớn thống nhất thiên hạ, công lao đó không gì có thể sánh được. Hiện nay xã tắc thái bình, luận công trọng thưởng, họ đương nhiên phải xếp trước. Thúc phụ là hoàng thân quốc thích, làm sao có thể vì lập công nhỏ mà đòi vị trí cao? Trẫm sao dám vì tình riêng mà thưởng phạt không công minh?" Sau khi ban thưởng cho các công thần trở về cung, có một vài cận vệ thân tín nhưng không được phong tước, quỳ xuống trước mặt Đường Thái Tông, khóc mà than rằng: "Trước đây bệ hạ diệt Tần Vương, thần tận trung hầu hạ, nay thiên hạ đã thái bình, bệ hạ đã quên thần, mong bệ hạ hãy xem xét lại!" Đường Thái Tông ngửa mặt lên trời mà than: "Ngươi đã hầu hạ trẫm bao năm nay, cùng trẫm vào sinh ra tử, trẫm không bao giờ quên. Nếu chỉ dựa vào những quy định cũ của nhà Tần, lấy thời gian phục vụ lâu dài để lấy quan tước, sẽ chẳng tự hào gì! Trẫm cũng đâu dám bán họ hàng xa mua láng giềng gần, ân oán cá nhân để đem quan tước bổng lộc ban tặng mọi người, nên mong các khanh hiểu cho!" Sau khi nghe Đường Huyền Tông nói vậy, những kẻ quần thần đó cảm

thấy xấu hổ vô cùng và tự rút lui.

Có thể thấy rằng, quân thần anh minh đều thưởng phạt dựa vào công tội thực tế, thận trọng khi đưa ra mức thưởng phạt và lấy đó làm cơ sở, không được dựa vào cái khác.

QUẢN LÝ CẤP DƯỚI CẦN PHẢI KẾT HỢP CẢ CƯƠNG LẪN NHU

Ai cũng thích được khen thưởng và sợ bị trừng phạt. Bởi vậy, người lãnh đạo có thể áp dụng cương nhu để quản lý cấp dưới khiến họ làm việc theo mong muốn của mình.

Muốn quản lý tốt cấp dưới, doanh nghiệp phải biết áp dụng phối hợp cương nhu, thưởng phạt công minh. Ban thưởng là một sự khẳng định đối với một hành vi nào đó, khiến cho hành vi đó được củng cố và duy trì; còn xử phạt lại là sự phủ định đối với một hành vi nào đó, khiến cho nó dần dần giảm đi. Người lãnh đạo không thể thiếu hai phương pháp này để quản lý nhân viên.

Khi một hành vi mới xuất hiện, mọi người sẽ có được cảm nhận khá sâu sắc, nếu như lúc đó kịp thời biểu dương và khen thưởng, tác dụng khích lệ sẽ khá lớn. Vì vậy, kịp thời khen thưởng khích lệ là một phương pháp quan trọng. Điều này yêu cầu lãnh đạo cấp trên phải tích cực suy nghĩ, đưa ra nhiều hình thức khích lệ để có thể khen thưởng động viện kịp thời đối với những thành tích đạt được của nhân viên.

Phạt một người vi phạm quy định thì cần phải xử lý theo nguyên tắc: Cái đáng phạt thì cần phải phạt và phạt cho đúng. Các nhà quản lý phương Tây gọi nguyên tắc kỷ luật này là “nguyên tắc lò hơi”.

Theo “nguyên tắc lò hơi”, khi cấp dưới vi phạm quy định nội quy trong công việc, cũng giống với việc chạm phải một cái lò đang rực lửa, nhất định anh ta sẽ bị “bỏng”. Đặc điểm của hình thức kỷ luật này là:

Một là tính tức thời. Khi vấp phải lò lửa, bạn sẽ bị bỏng ngay lập tức.

Hai là tính phổ biến. Lò lửa bình đẳng với tất cả mọi người không kể giàu sang nghèo hèn hay thân sơ.

Ba là tính cảnh cáo. Lò lửa là nơi dùng để đốt lửa, bất kể ai cũng

biết rằng nếu vấp phải lò lửa đều sẽ bị bỏng.

Bốn là tính quán triệt. Lò lửa không bàn đến chuyện "tình cảm", nó "đã nói là làm", chứ không hù dọa con người.

Người lãnh đạo phải có được hai biện pháp cương nhu này, khi thực thi phải kiên quyết, không được do dự. Khen thưởng người khác là một việc tốt, người khen thưởng và người được khen thưởng đều vui vẻ tiếp nhận, còn kỷ luật tuy có khiến người ta khó chịu một thời gian, nhưng lại vô cùng cần thiết. Khi kỷ luật ai đó, người lãnh đạo phải mềm mại nhưng quyết đoán, nếu cứ lo trước nghĩ sau chắc chắn sẽ mất đi hiệu quả cần có.

BIỆN PHÁP CUỐI CÙNG LÀ KỶ LUẬT ĐỂ RĂN ĐE

Mục đích chính của kỷ luật rất đơn giản, tức là khích lệ nhân viên đạt được mục tiêu đã định trong công việc và làm việc an toàn, hợp lý. Người lãnh đạo phải coi kỷ luật là một hình thức đào tạo. Những nhân viên tuân thủ quy định và tiêu chuẩn đề ra nên nhận được các phần thưởng như biểu dương và thăng chức. Những nhân viên

không tuân thủ kỷ luật hoặc không đạt được tiêu chuẩn trong công việc sẽ bị kỷ luật. Phần lớn nhân viên đều coi chế độ này là biện pháp hợp pháp để duy trì trật tự và an toàn, đồng thời khiến mỗi một thành viên làm việc vì mục tiêu và tiêu chuẩn chung của bộ phận mình làm việc. Đối với phần lớn nhân viên, tự kiểm soát mình là kỷ luật tốt nhất. Và giống như việc xử lý kiện cáo, người lãnh đạo trước khi đưa ra kết luận phải lắng nghe nhân viên giải thích. Nếu muốn tiến hành phê bình hoặc kỷ luật thì phải nói rõ đây là biện pháp phản ứng đối với hành vi không thể chấp nhận được chứ không phải là sự trách móc với bản thân nhân viên. Mục đích của người lãnh đạo là xây dựng cơ chế tự giác chấp hành chứ không phải khiến nhân viên thấy khó xử.

1. Yêu cầu pháp luật

Có hai yêu cầu pháp luật:

(1) Phải thông báo trước các hành vi đáng bị kỷ luật, bằng lời hoặc văn bản. Tốt nhất là công bố công khai những nội dung, nhưng quy định và quy tắc của doanh nghiệp.

(2) Thông báo trước các hình thức kỷ luật cụ thể. Điều này thống nhất với yêu cầu đầu tiên. Cũng như vậy, người lãnh đạo phải nói

rõ cho các nhân viên biết rõ về hình thức kỷ luật. Khi thực hiện chính sách kỷ luật theo hình thức tiệm tiến, mỗi một bước kỷ luật nhân viên đều phải thông báo trước cho họ.

2. Lúc nào thì không thể áp dụng hình thức kỷ luật?

Khi hình thức kỷ luật không được quy định một cách chi tiết và các văn bản liên quan chưa đầy đủ, thì việc kỷ luật phải có chứng cứ rõ ràng, không được xem thường hoặc coi nhẹ. Một hình thức kỷ luật ác ý, thiếu suy nghĩ sẽ giống như thêm dầu vào lửa.

Nếu nhân viên có những hành vi dưới đây, thì không thể tiến hành kỷ luật:

(1) Không có hành vi vi phạm kỷ luật rõ ràng. Một ông chủ doanh nghiệp sa thải một nhân viên ngủ gật trong giờ làm, nhưng quyết định của ông ta lại bị công đoàn phủ quyết.

Chứng cứ mà công đoàn đưa ra là ông chủ này lúc đó chỉ đứng từ xa quan sát. Phán quyết của công đoàn là từ khoảng cách như vậy, ông chủ "chỉ có thể nhìn thấy những cái ông ta mong muốn nhìn thấy".

(2) Chưa đưa ra những cảnh cáo đầy đủ. Một ví dụ điển hình là một nhân viên trong suốt mấy tháng liền có hiệu suất làm việc rất thấp nhưng lại không hề bị kỷ luật. Ông chủ của anh ta không đưa ra bất kỳ một lời cảnh báo nào rồi đột ngột cho nghỉ việc.

(3) Thiếu chứng cứ thuyết phục. Lấy ví dụ là các nhân viên lười nhác, đây cũng thường là trường hợp khó kỷ luật. Ông chủ một doanh nghiệp đã sa thải một nhân viên lười nhác, công đoàn đã phủ quyết quyết định này, lý do họ đưa ra là: lãnh đạo không phải lúc nào cũng có mặt ở công ty mà là đột ngột xuất hiện vào một buổi chiều nào đó; nhân viên có thể là đang đợi nguyên liệu hoặc thỉnh thoảng nghỉ ngơi một lúc.

Ngoài ra, doanh nghiệp cũng không cung cấp bảng tiến độ công việc để biểu thị sự giảm sút của sản lượng. Phán quyết của công đoàn là lãnh đạo bước vào công xưởng đúng lúc nhân viên đang chờ nguyên liệu.

(4) Phiến diện. Nếu một lãnh đạo có biểu hiện phiến diện, luôn tìm cách để kỷ luật nhân viên, chắc chắn sẽ dẫn đến kiện tụng. Đối với những nhân viên mắc sai lầm giống nhau, kỷ luật người này nhưng lại không kỷ luật người kia thì khó có thể tìm ra lý do chính đáng cho sự đối xử không công bằng này.

(5) Ghi chép không đầy đủ. Phải coi trọng những ghi chép bằng văn bảng mang tính cảnh báo, răn đe, kể cả những hành vi vi phạm nhẹ. Có thể bạn sẽ không kỷ luật nhân viên lần đầu đến muộn, thậm chí là cả những nhân viên đến muộn đến lần thứ năm, nhưng khi đến muộn trở thành một thói quen thường xuyên, bạn sẽ phải áp dụng hình thức kỷ luật.

Bạn cần xây dựng bảng theo dõi kỷ luật, nếu không bạn rất khó có thể đưa ra chứng cứ thuyết phục cho quyết định kỷ luật của mình.

(6) Vi phạm chính sách của công ty và hợp đồng lao động. Phải thận trọng và bảo đảm rằng hành vi vi phạm kỷ luật cũng như sự ràng buộc của bảng theo dõi có thể phản ánh chính xác những chính sách của công ty cũng như những điều khoản trong hợp đồng lao động quy định.

GIÁ TRỊ CỦA BIỆN PHÁP KHÍCH LỆ

Biện pháp khích lệ là vô cùng cần thiết, nó giúp thay đổi hành vi, sự việc đi theo những hướng tích cực.

Mấu chốt của tư duy quản lý là mối quan hệ giữa cấp trên với cấp dưới là tư duy truyền đạt và thực thi ý tưởng và mệnh lệnh của cấp trên giống như thực thi ý tưởng và mệnh lệnh của "ông chủ".

Mặt khác, biện pháp khích lệ không những thay đổi hành vi mà nó còn giúp chúng ta biết cách làm thế nào để nâng cao hình tượng bản thân. Giả định chúng ta bị phạt do "có thái độ không tốt đối với khách hàng", bản thân chúng ta sẽ biết làm thế nào để thay đổi hành vi của mình.

Biện pháp khích lệ còn được biểu hiện ở sự quan tâm đến nhân viên cấp dưới của lãnh đạo cao cấp trong doanh nghiệp. Điều này có ý nghĩa rất lớn, có tác dụng mạnh mẽ đối với cơ chế phản hồi của doanh nghiệp. Biện pháp này lý tưởng nhất, đạt hiệu quả cao nhất khi bạn cân nhắc đến thời gian hạn hẹp của nhà quản lý cũng như lượng công việc khổng lồ trong công tác quản lý.

Biện pháp khích lệ theo định kỳ có thể dự đoán trước được nên biện pháp khích lệ này đã mất đi tác dụng của nó. Trái lại, biện pháp khích lệ bất ngờ đạt được hiệu quả cao hơn. Ngoài ra, hiệu quả do những phần thưởng nho nhỏ đem lại thường cao hơn so với những phần thưởng lớn. Sự trọng thưởng thường mang màu sắc chính trị, nó sẽ làm tan biến tính tích cực của những nhân viên không được khen thưởng nhưng lại cho rằng mình xứng

đáng được khen thưởng. Cần phải nhớ rõ một điều, ai trong chúng ta cũng cho mình là người chiến thắng. Những phần thưởng nho nhỏ mang tính tượng trưng sẽ trở thành lý do để chúc mừng chứ không phải là nguyên nhân dẫn đến đấu tranh chính trị.

KHÔNG NÊN TÙY TIỆN CHÊ BAI HAY KHEN NGỢI CẤP DƯỚI

Tính cách con người vô cùng phức tạp. Có người sống nội tâm, không tùy tiện khen chê người khác, có người lại thẳng thắn bộc trực, ruột để ngoài da. Nói chung đó không thể coi là khuyết điểm. Tuy vậy, khi bạn trong vai trò một người lãnh đạo thì vấn đề lại rất khác. Nếu là một người lãnh đạo trực tính thì bạn cũng cần thay đổi đôi chút tính cách của mình để tránh làm tổn thương đến nhân viên. Nếu không sẽ làm phật lòng nhân viên.

Ông Vương là công nhân có nhiều năm kinh nghiệm, mọi người đều đánh giá ông là người sống có trước có sau và cũng là người thẳng thắn bộc trực. Họ bầu ông làm chủ nhiệm phân xưởng. Sau khi làm chủ nhiệm, ông Vương vẫn cứ như trước đây, nói thẳng mọi suy nghĩ, ý kiến của bản thân, kiểu như anh Trương làm việc không đáng tin cậy, anh Lý là người rất cần cù chịu khó… Kết quả là cấp dưới đều thấy ông Vương là người quá tùy tiện chê bai hay khen ngợi người khác.

Còn ông Vương thì không hiểu tại sao trước đây mình cũng nói thẳng nói thực như thế, đồng nghiệp chẳng có ý kiến gì, thế mà bây giờ họ lại tỏ ra không hài lòng với mình? Ở đây cần đề cập đến hai nguyên nhân:

Một là, vị trí của ông Vương giờ đã khác. Là một người đồng cấp, câu nói của ông có thể nặng một chút hay nhẹ một chút cũng chẳng sao, đồng nghiệp chỉ coi đó là quan điểm của cá nhân ông mà thôi, chẳng can hệ gì đến họ. Trở thành lãnh đạo, nắm trong tay quyền sinh quyền sát thì việc đánh giá người khác sẽ đồng nghĩa với việc bạn sẽ dùng quyền hạn của mình để đối xử với cấp dưới ra sao. Ông Vương cho rằng anh Trương làm việc không đáng tin cậy, hiển nhiên là sẽ không bao giờ giao cho anh ta làm những việc quan trọng. Anh Trương cũng sẽ mất đi cơ hội để thăng tiến và tiền thưởng. Do đó anh Trương không có ý kiến với ông Vương mới là chuyện lạ.

Hai là, những kết luận của ông Vương về nhân viên quá chủ quan và đơn giản. Vừa mới nhậm chức chủ nhiệm phân xưởng sản

xuất, chắc chắn ông chưa thể có cái nhìn đúng mức, khái quát về nhân viên dưới quyền. Ấn tượng của ông có khi chỉ xuất hiện một cách ngẫu nhiên, độ chính xác không cao.

Những kết luận lãnh đạo nói ra đều được nhân viên cho rằng có liên quan đến bản thân mình, nếu những kết luận đó không chuẩn xác thì làm sao tránh được việc nhân viên không tâm phục, khẩu phục? Khi đánh giá nhân viên dưới quyền, người lãnh đạo cần chú ý một điều: Phải quan sát thật kỹ để tránh đưa ra những lời khen chê mang tính chủ quan. Cũng không nên vội vàng đưa ra kết luận mà hãy căn cứ vào những con người cụ thể để đánh giá, hãy để sự thật lên tiếng, làm như vậy thì nhân viên mới đồng tình.

TUÂN THỦ QUY ĐỊNH, BÌNH TĨNH XỬ LÝ VẤN ĐỀ

Với một người lãnh đạo, nếu muốn tạo "cảm giác bị o ép" cho nhân viên, cách thức phổ biến đó là trách phạt. Công ty nào cũng có những quy tắc riêng, trong đó có những quy định liên quan đến việc thưởng phạt. Thông thường, người lãnh đạo chỉ cần căn cứ vào những quy định đó để thực hiện, tuy nhiên việc trách phạt lại thật khó áp dụng đối với những cấp dưới thân tín, hơn nữa đó lại là phương thức lãnh đạo kém hiệu quả nhất.

Khi áp dụng biện pháp trách phạt lãnh đạo cần tuân thủ đúng quy định, quy trình, bình tĩnh khi xử lý.

(1) Lúc bận bịu, vui mừng hay giận dữ, tuyệt đối không được thực hiện hình phạt. Việc trách phạt không nên làm theo kiểu "giơ cao đánh khẽ".

(2) Việc xử phạt không thể làm theo kiểu "đầu voi đuôi chuột", sấm chớp thì ầm ầm mà mưa xuống lại nhỏ giọt. Làm như vậy rất dễ khiến người khác thấy phản cảm, và cũng không thu được hiệu quả gì.

Việc xử phạt vốn không ai mong muốn, do đó cần phải nắm bắt thời cơ, tiến hành khiển trách ngay và chỉ một lần duy nhất đối với những hành vi đáng bị xử phạt. Sau đó bạn không được nhắc đi nhắc lại chuyện đó nữa, hãy bình tĩnh chờ đợi hiệu quả công việc.

Nếu bắt buộc phải xử phạt một cấp dưới thân cận của mình, khi

đó cả hai phía đều không thoải mái, chẳng ai muốn làm thế cả. Do vậy, dù biết cấp dưới đã phạm sai lầm, nhưng vì họ là người thân tín nên bạn khó tránh khỏi việc xử lý qua loa, làm cho xong chuyện.

TRÁCH, PHẠT HỢP LÝ

Trách phạt không hợp lý sẽ dẫn đến sự chống đối hoặc trả thù. Do đó trước khi hành động, bạn hãy nghĩ đến hậu quả của hành động đó, đồng thời tìm ra biện pháp khả thi để ứng phó với mọi tình huống có thể xảy ra.

Trước hết là phải "chuẩn". Khi phê bình hay trừng phạt phải chính xác, đánh đúng điểm yếu đề cập đúng vấn đề.

Thứ hai là phải "mạnh". Khi đã thấy những sai lầm điển hình nhất, rõ ràng nhất, có tính nguy hại nhất thì mạnh dạn ra tay. Cần tránh hành vi biến không thành có, không đúng sự thực; cũng không được chuyện bé xé ra to, nói quá sự thực. Làm như vậy mới có thể khiến người bị trách phạt và những người khác tâm phục khẩu phục và không phạm những lỗi lầm tương tự. Khi đã kiên quyết dứt khoát ra tay, không nể tình thân. Phải tránh do dự, không quyết đoán, thay đổi thái độ.

Muốn có biện pháp trách phạt thích đáng đối với cấp dưới thì phải tăng cường quy phạm kỷ luật về mặt văn bản, đảm bảo mọi nhân viên đều được đối xử công bằng, tránh được sự trách phạt thái quá.

Muốn tăng cường kỷ luật, cần nắm bốn giai đoạn.

Lần phạm lỗi đầu tiên: Cảnh cáo miệng. Cần giúp cho cấp dưới hiểu rõ họ sai ở đâu, phải ghi chép lại thời gian, địa điểm và những người có mặt trong buổi cảnh cáo.

Lần phạm lỗi thứ hai: Cần có thông báo bằng văn bản đến họ, đồng thời đưa ra cảnh cáo nghiêm khắc. Lãnh đạo cấp trên cần để cho cấp dưới hiểu được rằng, nếu họ còn tái phạm thì hình phạt sẽ nghiêm khắc hơn nhiều, ví dụ như bị trừ lương hoặc thay đổi vị trí làm việc. Biên bản cảnh cáo cần làm thành ba bản, một bản người vi phạm giữ, một bản lãnh đạo giữ, bản còn lại lưu hồ sơ.

Lần phạm lỗi thứ ba: Cần tạm thời đình chỉ công việc của họ. Việc xác định thời gian đình chỉ cũng như thời gian trả lương dài hay ngắn tùy thuộc vào thỏa thuận công việc giữa hai phía, tính chất

và mức độ của lỗi lầm.

Lần phạm lỗi thứ tư: Phải giáng chức, hạ cấp bậc hoặc thuyên chuyển công tác, thậm chí là sa thải. Người lãnh đạo phải cân nhắc cẩn thận, lựa chọn phương thức trừng phạt hợp lý.

NHỮNG MÂU THUẪN ĐẶC BIỆT CẦN CÓ NHỮNG BIỆN PHÁP ĐẶC BIỆT

Đối với những người khó ứng phó hay những mâu thuẫn khó giải quyết, cần phải có những phương pháp thiết thực khả thi đặc biệt linh hoạt, dùng thuốc đúng bệnh mới có thể thuyết phục được mọi người, thu được hiệu quả mong muốn. Về mặt này thì hình ảnh bàn tay sắt và bàn tay mềm mại của vị hoàng đế khai quốc thời Bắc Tống là Triệu Khuông Dẫn đáng để chúng ta tham khảo.

Triệu Khuông Dẫn đã tiến hành một cuộc cải cách lớn đối với Cấm Vệ quân, hệ thống quan lại trung ương và địa phương trên cả nước. Sau đó ông còn bỏ nhiều tâm sức để rèn luyện binh sĩ và thắt chặt kỷ luật. Phương châm trị quân của ông có thể khái quát trong tám chữ: "Phạt thì phải nghiêm, đãi thì phải hậu".

Triệu Khuông Dẫn đích thân lựa chọn binh sĩ cho Cấm quân, những binh sĩ này ai nấy đều cường tráng khỏe mạnh, võ nghệ cao cường. Trước tiền lệ xấu từ thời Ngũ Đại đến thời Bắc Tống là "Kiêu binh thì chẳng cần đến tướng", Triệu Khuông Dẫn đã tự mình làm thống soái huấn luyện Cấm quân. Triệu Khuông Dẫn thường xuyên thao luyện binh mã, lựa chọn ra những binh sĩ tốt nhất. Đối với Cấm quân, Triệu Khuông Dẫn áp dụng biện pháp "đồn trú luân lưu", cho Cấm quân lần lượt làm nhiệm vụ trấn thủ biên cương, thời hạn khoảng một, hai năm, mục đích không chỉ nhằm tạo ra cục diện "Binh không có tướng hèn, tướng không có thầy hèn", "Quân không biết tướng, tướng không biết quân, binh tướng tách rời", mà đó còn là biện pháp hữu hiệu nhằm rèn luyện sức khỏe cũng như những tố chất khác cho binh sĩ. Không chỉ có vậy, Triệu Khuông Dẫn cũng cho rằng, việc tổ chức cho binh sĩ kinh thành đi lấy lương thảo cũng là một cách rất tốt để rèn luyện. Những binh sĩ đồn trú trong kinh thành bắt buộc phải ra phía tây thành để lĩnh lương thảo. Mỗi lần như vậy, họ phải đi cả thảy là hơn mười dặm. Những "danh mục" dài dằng dặc như vậy cũng nhằm rèn luyện tinh thần chịu khó chịu khổ của binh sĩ, tránh hiện tượng nhàn cư sinh bất thiện.

Đối với kẻ vi phạm kỷ luật quân đội, Triệu Khuông Dẫn có chế độ

xử phạt nghiêm khắc, không khoan nhượng một ai. Thời Bắc Tống, trong quân không được mặc những trang phục sặc sỡ, kẻ vi phạm sẽ phải chịu phạt đòn. Vệ binh bảo vệ cung điện do bất mãn với binh sĩ đội kỵ mã vì mỗi người trong đội kỵ mã được lĩnh thưởng nhiều hơn 5.000 quan tiền, bèn tập trung làm huyên náo. Triệu Khuông Dẫn lập tức ra lệnh chém đầu 40 người ngay tại chỗ, quan quân nhiều người bị phạt đòn, đồng thời ra lệnh giải tán đội vệ binh này. Tướng quân Hãn Nho bị quân Bắc Hán tập kích, tướng Thạch Tiến Đức lúc đó là chỉ huy đội Do Tiệp thấy nạn mà không ứng cứu, khiến quân của Hãn Nho bị tiêu diệt. Triệu Khuông Dẫn đã đem toàn bộ 29 binh tướng trong quân của Thạch Tiến Đức ra chém đầu.

Đối với những binh sĩ xúc phạm đến bách tính, hình phạt của Tống Thái Tổ lại càng nghiêm. Mỗi khi đại quân xuất chinh, Tống Thái Tổ lại cảnh báo tới quân sĩ: "Không được đánh đập cướp bóc của dân, không được phá hoại nhà cửa của dân". Có lần, đội quân Hùng Võ trong Cấm quân giữa ban ngày ban mặt cướp vợ người khác, chống lại ý chỉ của vua, Triệu Khuông Dẫn sau khi nghe tin đã đùng đùng nổi giận, ra lệnh chém đầu 100 người. Có vị đại quan tên Diêm Thừa Hàn, do biết sự tình mà không cấp báo cũng phải chịu hình phạt mấy chục trượng.

Bên cạnh việc áp dụng chính sách "phạt thì phải nghiêm", ông còn áp dụng sách lược "đãi thì phải hậu". Vị hoàng đế này từng nói: "Trẫm nay muốn chăm lo cho sĩ tốt, không tiếc gì việc phong tước ban thưởng, nhược bằng làm trái vương pháp thì sẽ chịu hình phạt thích đáng." Đối với tướng sĩ có công, trung thành, ông sẵn sàng thưởng hậu, thăng chức cho họ. Mỗi lần duyệt đội ngũ, phát hiện ra người có võ nghệ cao cường, ông lập tức đề bạt ngay. Binh sĩ ra vùng biên ải, ông ra lệnh tăng bổng lộc, cho họ nhiều tặng phẩm, thậm chí còn phát cho họ tiền "hành trang". Binh sĩ từ biên ải trở về, Triệu Khuông Dẫn đích thân đón tiếp, thiết yến hỏi han ân cần.

Phương sách trị quân "phạt thì phải nghiêm, đãi thì phải hậu" của Triệu Khuông Dẫn đã đạt được thành công rất lớn. Những năm cuối của thời Ngũ Đại Thập Quốc, chư hầu bốn phương vô cùng hỗn loạn, đội Cấm quân do ông lãnh đạo vô cùng uy vũ, xuất sắc, đánh đâu thắng đó. Có thể thấy phương sách trị quân của Triệu Khuông Dẫn đã thu được hiệu quả như thế nào. Ngay cả tướng lĩnh quân địch cũng muôn phần kính nể sách lược trị quân của ông. Đại tướng Nam Đường Hoàng Phủ Huy trọng thương bị bắt, trước khi chết nói với Triệu Khuông Dẫn, không phải là thần bất trung với hoàng đế Nam Đường, chỉ là vì dũng khí của binh sĩ hai

bên chênh lệch quá lớn. Thần đã từng đánh biết bao trận với quân Khiết Đan, chưa từng thấy đội tinh binh nào dũng mãnh như đội Cấm quân của hoàng thượng.

SỬ DỤNG HIỆU QUẢ ĐÒN BẨY THƯỞNG PHẠT

Khen thưởng và trừng phạt đều có thể tạo ra cho người lãnh đạo quyền uy tuyệt đối. Khen thưởng có thể khiến người ta hiểu được đạo lý làm nhiều thì được hưởng nhiều; trừng phạt có thể khiến một số ít người nhận được bài học về việc thiếu ý chí vươn lên, không chịu tìm tòi học tập, không tuân thủ kỷ luật. Khen thưởng và trừng phạt, chung quy đều là "chiếc gậy phép thuật" mà người lãnh đạo thường sử dụng. Khi khen thưởng, chiếc gậy này sẽ tạo ra tiền bạc, danh dự và những tiếng vỗ tay ngợi khen; khi trừng phạt thì điều mà chiếc gậy đem đến cho bạn chỉ là sự chê trách, phạt tiền, sa thải. Thưởng và phạt mãi mãi là một thể thống nhất mâu thuẫn với nhau.

Có một công ty chuyên sản xuất giày bảo hộ lao động theo mẫu Y của Nhật Bản, sau khi đầu tư sản xuất, lợi nhuận trong năm đó đạt 160 nghìn đôla, năm sau đạt 780,6 nghìn đôla. Kinh nghiệm chủ yếu cho sự thành công của công ty chính là biện pháp thưởng phạt phân minh và khoa học.

Tuổi bình quân trong công ty là 19,7 tuổi, đa phần nhân viên công ty là những thanh niên vừa mới rời ghế nhà trường. Khi vào công ty, họ còn thiếu kinh nghiệm, ý thức kỷ luật kém, tác phong công việc tự do tản mạn. Vì điều này, công ty đã áp dụng biện pháp kinh tế, căn cứ vào nguyên tắc "thưởng cần cù phạt lười nhác, thưởng tốt phạt xấu", tiến hành quản lý thật nghiêm khắc đối với mọi giám đốc bộ phận lẫn nhân viên đứng máy sản xuất trong công ty. Chính sách này đã nhận được kết quả tốt đẹp. Những quyết định về tất cả mọi mức xử phạt (bao gồm sa thải, ngừng phát tiền thưởng, kéo dài thời gian thực tập, kiểm điểm đại hội và phạt tiền...) đều do tập thể công bố, nhằm đưa ra lời cảnh cáo đến tất cả mọi người. Đối với những nhân viên vi phạm nghiêm trọng nội quy và phá vỡ kỷ luật lao động của công ty, sau khi nhận được sự đồng ý của công đoàn, lập tức tiến hành sa thải hoặc đuổi việc. Tác dụng của những quy định nghiêm khắc trên cùng với những tấm gương tiên phong của nhân viên quản lý các cấp đã hình thành nên phong trào lao động mạnh mẽ, người người đều nỗ lực, ai ai cũng cầu tiến.

Bên cạnh việc đưa ra biện pháp quản lý kỷ luật chặt chẽ, công ty

này cũng áp dụng biện pháp khen thưởng để khuyến khích nhân viên nỗ lực trong sản xuất, quan tâm đến lợi ích kinh tế của công ty. Việc phát tiền thưởng giao thẳng cho tổ trưởng tổ sản xuất. Tổ trưởng tổ sản xuất căn cứ vào thành tích công việc cũng như tình hình tuân thủ kỷ luật của nhân viên trong tháng đó để đánh giá cho điểm và xét số điểm vào thời điểm cuối tháng, xác định mức tiền thưởng cho họ. Nhân viên quản lý (bao gồm cả tổ trưởng sản xuất) sẽ được hưởng thù lao chức vụ. Để phát huy tài năng của nhân viên, công ty còn phát động phong trào tham gia xây dựng mang tính thường xuyên. Nếu nhân viên đưa ra những ý kiến đề xuất hợp lý, cho dù có ứng dụng hay không, nhất loạt ban thưởng. Đối với những ý kiến hợp lý đưa ra được áp dụng thì sẽ xác định mức thưởng tùy vào lợi ích thu được từ ý kiến đó.

Những biện pháp thưởng phạt phân minh, khoa học của công ty này đã kích thích có hiệu quả tính tích cực của mọi nhân viên trong công ty, từ đó thu được hiệu quả cao.

Là người quản lý, việc áp dụng tốt biện pháp thưởng phạt cũng giống như tìm thấy đòn bẩy cho việc phát triển sự nghiệp. Để từ đó bạn có thể đẩy bật tương lai của mình lên cao.

THÀNH TÍCH CỦA CẤP DƯỚI LÀ THUỘC VỀ CẤP DƯỚI

Việc lãnh đạo trao trách nhiệm quan trọng cho cấp dưới sẽ tạo ra hiệu quả rất lớn để nâng cao sĩ khí. Tuy nhiên điều đó không có nghĩa là lãnh đạo đẩy tất cả cho cấp dưới để trốn tránh trách nhiệm. Khi cấp dưới gặp thất bại trong công việc hoặc xảy ra tranh chấp, lãnh đạo không thể lấy cớ "đó là việc của anh, anh phải tự chịu trách nhiệm" để lờ đi mọi việc.

Trái lại, có một số lãnh đạo lại lấy thành tích của cấp dưới làm công lao của bản thân, hoặc có trường hợp, khi mới bắt đầu làm việc với cấp dưới thì luôn phản đối và có ý kiến trái ngược, nhưng khi thành công lại khoe khoang bản thân mình. Những việc làm đó đều ảnh hưởng rất lớn đến tính tích cực của cấp dưới.

Một khi cấp dưới mất đi sự tín nhiệm đối với lãnh đạo thì sẽ không còn những đề xuất và hỗ trợ cho lãnh đạo nữa.

Ai cũng mong được khen ngợi. Nếu bạn khen ngợi những ý kiến của cấp dưới, thì cho dù bạn không yêu cầu họ cũng sẽ vẫn nỗ lực hết sức vì trong lòng họ vô cùng cảm kích với "thái độ yêu quý,

tôn trọng của lãnh đạo."

Trốn tránh trách nhiệm, tranh công cướp thưởng, tất cả đều không phải là điều mà một người lãnh đạo nên làm.

Có người cho rằng, trong xã hội cạnh tranh khốc liệt, tình người lạnh lùng như hiện nay thì những người cấp dưới chân thật vĩnh viễn không thể ngóc đầu lên được. Đúng như vậy, có một số người thăng quan tiến chức nhờ vào khả năng luồn cúi, bợ đỡ, lợi dụng người khác để mưu lợi riêng. Sau khi được đề bạt liền quên ơn tri ngộ.

Trong một thời gian ngắn, họ có vẻ là người chiến thắng, nhưng xét về lâu về dài, loại người này sẽ nắm chắc phần thất bại.

Cuộc đời con người có lúc thăng lúc trầm. Những kẻ chèn ép, lợi dụng người khác để thăng tiến, nếu gặp phải cảnh ngộ trắc trở thì nhất định họ sẽ chịu báo ứng. Những người mà trước đây bị họ lợi dụng sẽ không bao giờ đưa tay giúp đỡ họ nữa.

Do vậy, không nên có hành vi cướp công tranh thưởng. Đừng quên rằng, tất cả những điều bạn làm đối với người khác ngày hôm nay có thể xảy ra với chính bạn trong tương lai. Do vậy, lãnh đạo không được quên công lao, thành tích mà nhân viên đạt được.

Nhân viên luôn để ý rất kỹ lãnh đạo của mình. Lúc cấp thiết, việc họ đưa tay ra giúp đỡ hay giơ chân ra ngáng đường, tất cả đều tùy thuộc vào biểu hiện thường ngày của người lãnh đạo.

Nếu hàng ngày, người lãnh đạo luôn bên cạnh cấp dưới, trên dưới đồng lòng, sai lầm tự mình gánh chịu, công lao ghi nhận cho cấp dưới thì khi rơi vào hoàn cảnh khó khăn, cấp dưới nhất định sẽ chủ động cùng với họ chia sẻ, giải quyết khó khăn. Ngược lại, cấp dưới sẽ chỉ có thái độ bàng quan mà thôi.

Tuy nhiên, người lãnh đạo cần tích cực chủ động phát hiện, khai thác lòng nhiệt tình trong công việc của cấp dưới, nhưng không tranh công cướp thưởng, không làm nhụt ý chí cấp dưới mới là điều quan trọng nhất.

QUAN TÂM ĐẾN TRẠNG THÁI TINH THẦN CỦA CẤP DƯỚI

Những nhân viên có biểu hiện không tốt trong công việc là những người không giỏi điều chỉnh cuộc sống của mình (công việc và đời

sống gia đình hay việc nghỉ ngơi giải trí, kết giao bạn bè...). Đa phần mọi nhân viên đều sẽ trải qua những ngày tháng rất khó khăn để điều chỉnh cuộc sống, khi đó, biểu hiện trong công việc của họ cũng chịu ảnh hưởng nhất định.

Nói chung, những tình huống như vậy chỉ mang tính chất tạm thời, thái độ trong công việc của họ thường sẽ trở về đúng quỹ đạo trong thời gian ngắn.

Chúng ta có thể nói rằng những nhân viên này đã gặp "phiền nhiễu". Nếu như trạng thái "phiền nhiễu" này diễn ra trong một thời gian dài, người bị phiền nhiễu sẽ gặp rắc rối về tâm tư tình cảm chứ không phải là những vấn đề về mặt sinh lý. Trong trường hợp đó, lãnh đạo cần làm những điều sau:

1. Khiến cho họ tin tưởng

Trước tiên bạn cần phải khiến họ tin tưởng rằng mục đích của bạn là giúp họ làm tốt công việc hoặc hưởng thụ thành quả công việc một cách tốt hơn chứ không phải là tìm cách để trách phạt hay lấy cớ để sa thải họ.

Đối với những người có biểu hiện chưa tốt trong công việc thì không gì có thể làm tổn thương họ hơn là câu nói "phấn chấn lên đi chứ, nếu không anh sẽ bị mất việc đấy".

Những người này sẽ cảm thấy khủng hoảng, bất an, ức chế từ những câu nói đó của lãnh đạo. Bạn cần giúp đỡ họ một cách có thiện chí, đồng thời thuyết phục họ tin tưởng bạn. Đem lại cho họ những cơ hội tự giúp đỡ chính bản thân mình.

Việc quản lý những nhân viên có biểu hiện chưa tốt trong công việc thực chất là những kỹ xảo trong việc giải quyết những xung đột mà thôi. Nhiệm vụ của bạn khi đó rất rõ ràng, đó là xử lý những tình huống cụ thể có liên quan tới công việc.

Người lãnh đạo sẽ đóng vai một người biết điều tiết. Bạn không nhất thiết phải chỉ huy hay điều khiển buổi họp, nhân viên sẽ tự biết phải làm gì. Bạn cũng không cần phải làm một "bức tường hồi âm" để điều tiết, giảm bớt những áp lực ảnh hưởng đến tiến độ công việc của nhân viên. Nếu bạn muốn tạo ra sự điều chỉnh vượt quá khả năng hay kinh nghiệm của mình thì sẽ chỉ có hại mà thôi.

2. Phương pháp quản lý nhân viên có biểu hiện chưa tốt trong công việc

Người lãnh đạo tốt nhất nên dựa vào sáu quy tắc sau để tổ chức những buổi trao đổi với nhân viên:

- Trước khi đưa ra bất kỳ nhận xét gì hãy nhẫn nại lắng nghe nhân viên nói.
- Tránh đưa ra lời phê bình hay những cách xử lý sơ sài liên quan đến vấn đề của nhân viên.
- Tuyệt đối không được tranh luận với nhân viên khi bạn đang cáu giận.
- Cần quan tâm đến những nhân viên đang rơi vào trạng thái tâm lý không tốt.
- Lưu tâm đến cách nói khéo léo, những ý tứ sâu xa trong những lời nói của nhân viên.
- Cho nhân viên biết rõ mục đích của buổi nói chuyện.

3. Kết quả

Đừng hi vọng rằng sẽ thấy hiệu quả ngay tức thì.

Lấy ví dụ, tháng này Alice đi muộn bốn lần. Theo quy định của công ty, cô ấy phải tạm ngừng làm việc trong ba ngày. Khi bạn tìm gặp cô ấy để đưa ra hình thức cảnh cáo thì cần hết sức tránh việc đem tình cảm cá nhân vào trong câu chuyện. Mục đích của cuộc nói chuyện là khiến cô ấy hiểu được mối quan hệ giữa việc cô ấy đi muộn với sự cảnh cáo mà cô ấy phải nhận.

Bây giờ bạn muốn khôi phục lại công việc cho Alice, bởi vì xét về mặt khả năng thì cô ấy là một nhân viên giỏi. Điều này lại cần đến một buổi tư vấn và gặp riêng. Cách tốt nhất là hẹn riêng Alice để nói chuyện. Tất nhiên nếu có thể nói chuyện thật cởi mở với cô ấy trước khi tiến hành kỷ luật thì sẽ tốt hơn nhiều.

Nội dung của buổi nói chuyện có liên quan tới những vấn đề còn tồn tại trong công việc của họ hay không cũng không quan trọng. Quan trọng là sau buổi nói chuyện, bạn nhận được sự tín nhiệm của họ, từ đó họ sẽ không đem cái nhìn thù địch hay tâm trạng buồn bã, chán nản vào trong công việc.

Kiên nhẫn sẽ giúp bạn đạt được hiệu quả mong muốn. Tất nhiên điều này không nhất định sẽ có hiệu quả đối với mọi nhân viên

đang có biểu hiện bất bình thường, nhưng nhìn chung là thích hợp với đại bộ phận nhân viên.

4. Khi nào thì nhân viên cần nhận được sự hỗ trợ về tinh thần?

- Nhận biết được sự thay đổi về tâm trạng của nhân viên.
- Thông qua những phương thức như lắng nghe, tư vấn để giải quyết những biểu hiện bất bình thường đang ở mức nghiêm trọng.
- Tìm chuyên gia hỗ trợ trong những vấn đề có liên quan đến tình cảm mà người lãnh đạo không giải quyết được.

Để nhận biết những nhân viên cần sự hỗ trợ về tinh thần phải chú ý đến ba dấu hiệu chủ yếu:

- Cực đoan: Những người này thường hay ngại ngùng xấu hổ quá mức dễ tự gây phiền phức cho bản thân; những người hay cười nói lại hay tham gia vào các hoạt động xã giao.
- Căng thẳng: Làm việc hay không làm việc, nhân viên đều rơi vào tâm trạng lo lắng bất an, căng thẳng, mồ hôi đầm đìa.
- Suy sụp: Nếu nhân viên vẫn không thể điều tiết tâm trạng lo lắng căng thẳng của bản thân thì anh ta rất có thể sẽ suy sụp tinh thần, dẫn đến việc không thể kiểm soát được tư tưởng, cảm xúc và hành vi của mình.

Chương XV

Nhân hòa
Muốn thành công phải có nhân hòa

** Có "nhân hòa" thì sự nghiệp mới có thể hưng thịnh. Chữ "nhân" ở đây muốn giáo dục cho mọi người phải hỗ trợ cho nhau và sống hòa thuận.*

** Một người lãnh đạo sáng suốt sẽ không chỉ biết cách giải quyết xung đột, mà còn giỏi vận dụng và coi xung đột là cách để thay đổi, hoàn thiện phương thức quản lý, thậm chí còn có thêm lợi ích.*

** Sự tài tình của việc khiến mọi người hợp tác chính là những người khác nhau đảm nhận những vai trò khác nhau chứ không phải khiến cho tất cả mọi người cùng làm một việc.*

** Sự hài hòa được nảy sinh do vận dụng chính xác sự cân bằng. Nếu lãnh đạo không biết vận dụng sự cân bằng, nội bộ doanh nghiệp sẽ không thể có sự hài hòa thật sự.*

MÂU THUẪN CHƯA CHẮC ĐÃ LÀ VIỆC XẤU

Cạnh tranh trong nội bộ công ty là điều tất yếu, có cạnh tranh, nhân viên mới có cảm giác nguy cơ, mới có ý thức phấn đấu, có áp lực, từ đó mới duy trì ý chí phấn đấu không mệt mỏi, như vậy

công ty mới phát triển. Đối mặt với cạnh tranh, cấp trên cần phải làm được ba điểm dưới đây.

1. Khuyến khích cạnh tranh trong giới hạn cho phép

Khuyến khích cạnh tranh trong giới hạn cho phép không nhất thiết phải thể hiện rõ ràng, bạn có thể áp dụng phương pháp ám thị hoặc âm thầm đồng ý, khiến cho hai bên cạnh tranh đều cảm thấy được khích lệ. Nhưng nếu để phát triển tự do thì hậu quả của việc khích lệ cạnh tranh cũng khá nghiêm trọng.

Lãnh đạo khuyến khích cạnh tranh nên giới hạn trong phạm vi việc công, nếu cấp dưới có "dã tâm" phải thắng, đồng thời thể hiện trong công việc hàng ngày, người lãnh đạo có thể áp dụng phương pháp này. Nếu sự cạnh tranh mang tính "cá nhân", người lãnh đạo phải lập tức giải quyết, tránh để mâu thuẫn trở nên sâu sắc, nếu không sẽ có ảnh hưởng không tốt đến sản xuất.

2. Coi cạnh tranh là cơ hội để thử thách cấp dưới

Người lãnh đạo thường hay kiếm tìm một người kế nhiệm trong các cấp dưới của mình. Thử thách cấp dưới thông thường được đánh giá bằng năng lực, hiệu quả công việc và phẩm chất đạo đức... Khi cấp dưới phát sinh mâu thuẫn, cũng có thể coi đó là cơ hội để thử thách họ. Người lãnh đạo có thể hiểu được nhân viên thông qua vấn đề nhận thức và lập trường trong mâu thuẫn giữa hai bên, từ đó có thể coi đó là một trong những căn cứ để lựa chọn người kế nhiệm của mình.

Đôi khi mâu thuẫn cạnh tranh của hai bên là vô ý hoặc không đi đến kết quả, thì để tránh cho sự việc trở nên nghiêm trọng, lãnh đạo phải lập tức ngăn chặn hoặc thể hiện thái độ của mình. Sự ra mặt của lãnh đạo có thể sẽ khiến cho cả hai bên hoặc một bên cảm thấy không hài lòng, do đó cần khích lệ, an ủi sau khi xảy ra vấn đề, nếu không cấp dưới sẽ cho rằng bạn không tin tưởng họ, từ đó sẽ nảy sinh hoài nghi và không vừa lòng với bạn.

Khi mâu thuẫn đã phát sinh, để đạt được một kết cục viên mãn hài hòa là rất khó. Nguyên nhân dẫn đến mâu thuẫn phần lớn là do danh lợi, nên dù người lãnh đạo có ra mặt giải quyết, hai bên tạm thời "thu kèn rút trống" nhưng rạn nứt và sự hổ thẹn thì không thể giải quyết trong một sớm một chiều, khó tránh khỏi sau này lại vì mâu thuẫn cũ mà mâu thuẫn mới phát sinh. Do vậy người lãnh đạo phải hết sức chú ý.

3. Điều chỉnh chức vụ

Mâu thuẫn của hai bên có khi chỉ là đang cố gắng hết sức để bảo vệ lợi ích của bản thân mà công kích đối phương. Sự nảy sinh của chủ nghĩa bản ngã có thể là do hai bên chưa hiểu hết nhau, không thể đứng ở vị trí của đối phương để suy xét vấn đề. Nếu có thể, lãnh đạo hãy thay đổi chức vụ của hai bên cho nhau, mâu thuẫn có thể sẽ được giải quyết. Đương nhiên, điều này cũng cần phải xem xét đến tính chất của công việc và sở trường của hai bên, tuyệt đối không thể điều chỉnh một cách mù quáng, tránh việc càng thay đổi càng làm rối mọi việc. Ngoài ra, giải quyết mâu thuẫn cũng cần phải lắng nghe ý kiến của hai bên.

THAY ĐỔI HÀI HÒA TRONG VIỆC SẮP XẾP NHÂN LỰC

Khi triển khai hoạt động thay đổi nâng cao hiệu quả, vấn đề làm thế nào để đánh giá ưu điểm sẽ rất quan trọng. Đôi khi việc triển khai hoạt động này có thể chưa thu được kết quả như mong muốn, hoàn thành công việc của 10 giờ trong 5 giờ, thì đây quả là một sự thay đổi lớn. Nhưng nếu không biết sử dụng triệt để hiệu quả năm giờ dư ra thì sự thay đổi này cũng không có ý nghĩa.

Ví dụ như lấy thời gian làm việc của năm trước là 1800 giờ để lên kế hoạch, sau khi thay đổi đã thu được kết quả là hiệu suất tăng lên 20%, do chỉ cần 1440 giờ là có thể xử lý được công việc trước mắt. Kết quả là còn dư ra 360 giờ đồng hồ, nhưng trên thực tế có phải dư ra 360 giờ đồng hồ rảnh rỗi? Thực tế không phải như vậy, tuy đã tiết kiệm 360 giờ đồng hồ, nhưng vẫn bận rộn như trước, đồng thời cũng không tăng thêm các công việc mới, từ đó có thể thấy đây là một kết quả không phù hợp với thực tế.

Thông thường hiệu quả của hoạt động cải tiến rất mơ hồ, vì vậy người lãnh đạo phải đưa ra ưu điểm của kết quả cải tiến. Muốn tận dụng thời gian dư ra của kết quả cải tiến, bắt buộc phải thêm công việc mới. Nhưng nhìn chung, tuy thêm giờ nhưng lại rất khó có thể đưa vào thêm công việc mới. Biện pháp tốt nhất là lấy bộ phận và nhóm làm đơn vị kiểm tra, tính ra thời gian mỗi người có được,sau đó sắp xếp thêm công việc mới, cách làm này cũng khá hiệu quả.

Ví dụ như một bộ phận có 10 nhân viên, tiến hành cải tiến 30%, kết quả cải tiến là thời gian rỗi mà mỗi người có được là khác nhau. Vậy thì tận dụng công việc tiếp tục phân phối, đem công việc của 10 người trước đây giao cho 7 người, sau đó lại sắp xếp công việc mới cho 3 người còn lại, làm như vậy sẽ đạt được kết quả

khả thi.

Tuy nhiên dư ra người nào thì phải xem xét đến khả năng của người đó có phù hợp với công việc mới hay không, nếu như sắp xếp một công việc mới cho một người hoàn toàn không phù hợp, thì cũng không thu được hiệu quả như mong muốn, do vậy phải cố gắng rút ra nhân viên có khả năng hoàn thành công việc mới và để cho các nhân viên còn lại hoàn thành công việc hiện tại.

Số vốn mà doanh nghiệp đầu tư không chỉ hoàn toàn là chi phí về nhân sự, ngoài ra còn có các chi phí khác. Song chi phí về nhân sự chiếm tỉ trọng lớn nhất, do đó, có tận dụng được triệt để nguồn nhân lực hay không đã trở thành vấn đề hết sức quan trọng.

Vì vậy, mục tiêu đầu tiên của cải tiến là phải chú trọng đến vấn đề nhân lực, bắt buộc phải lấy việc bố trí người phụ trách công việc phù hợp với bản thân anh ta nhất làm nguyên tắc.

Căn cứ vào nguyên tắc này, đầu tiên phải đặt trọng điểm vào công việc của mỗi một nhân viên, đương nhiên cũng cần phải xem xét đến việc nâng cao hiệu quả công việc. Tuy nhiên, về cơ bản phải tìm cách để hoàn thành công việc với số nhân viên và thời gian làm việc ít nhất. Số nhân viên còn lại phụ trách các công việc mới, đây là biện pháp có hiệu quả nhất.

Từ đó có thể thấy, mục tiêu đầu tiên của việc cải tiến công việc là phải nhắm vào tính chất công việc để xem xét làm thế nào tiết kiệm được nhân lực, nếu như ngoài việc tiết kiệm nhân lực còn có thể có được những ưu điểm khác thì càng tốt.

Nhìn chung, hiệu quả của cải tiến nếu như chỉ được tính bằng thời gian làm việc thì khá mơ hồ và không ổn định, do vậy cần tìm cách để đổi thành nhân lực, đem kết quả cải tiến quy đổi thành nhân lực mới là vấn đề quan trọng. Song những người chỉ dùng việc lưu chuyển nhân sự để thảo luận kết quả sẽ cho rằng: “Kết quả cải tiến chẳng phải là sử dụng quyền nhân sự đó sao, như vậy thì cần gì phải mất nhiều thủ tục, sớm tiến hành việc sử dụng quyền nhân sự chẳng phải cũng có thể thu được hiệu quả tiết kiệm nhân lực sao?”

DỰ BÁO XUNG ĐỘT VÀ CÁCH GIẢI QUYẾT

Nơi nào có loài người sinh sống chắc chắn sẽ nảy sinh xung đột, mâu thuẫn. Là lãnh đạo, bạn phải coi việc giải quyết ổn thỏa mâu thuẫn giữa các cấp dưới là một công việc quan trọng. Người lãnh

đạo thông minh không chỉ hiểu phải làm thế nào để giải quyết mâu thuẫn mà còn phải giỏi trong việc vận dụng mâu thuẫn, lấy đó làm công cụ để cải tiến quản lý, thậm chí có thể thu được lợi ích trong đó. Vậy có những tuyệt chiêu gì để đối phó với mâu thuẫn?

1. Thu thập đầy đủ các thông tin cần thiết, dự đoán trước mâu thuẫn

Nếu muốn giải quyết mâu thuẫn hãy cố gắng ghi nhớ, trọng tâm là giải quyết vấn đề chứ không phải là đánh giá đúng sai, nó nằm ở chỗ thừa nhận và tiếp nhận sự khác biệt giữa người với người.

Đặc điểm tính cách của con người có liên quan đến các nhân tố bẩm sinh, nên khi giải quyết mâu thuẫn, phải chấp nhận cá tính của người khác. Muốn làm được điều này, quan trọng nhất là phải tôn trọng tất cả các ý kiến có liên quan đến mâu thuẫn. Lắng nghe quan điểm của các bên, cảm nhận sự chân thành, thái độ của người nói. Đồng thời phải luôn nhắc nhở bản thân, không nên vì quan điểm của người khác không giống mình mà không lắng nghe ý kiến của họ.

Nếu bạn có thể dự báo trước được mâu thuẫn thì sẽ có thể thu thập được các thông tin cần thiết. Ví dụ: Giữa các nhân viên trong công ty đã từng nảy sinh những mâu thuẫn như thế nào? Nguyên nhân của nó là gì? Cuối cùng đã được giải quyết như thế nào?

Phương pháp để hiểu được nhanh nhất và đơn giản nhất mâu thuẫn chính là hỏi ý kiến của những người chịu ảnh hưởng của mâu thuẫn này gây ra. Song cần phải chú ý: Khi cấp dưới nói chuyện với cấp trên, chưa chắc họ đã nói thật, vì vậy cách làm này không đáng tin cho lắm.

Bạn có thể thẳng thắn nói ra những lo lắng của bản thân để khuyến khích cấp dưới thành thật đưa ra ý kiến. Xuất phát từ quan điểm của cấp dưới, sau khi nắm được nguồn cơn của xung đột, hãy xác nhận với nhân viên vấn đề nào họ đã nắm được và vấn đề nào có thể do sự hiểu lầm thông tin của họ gây ra, những vấn đề nào có thể là kết quả của việc do họ chỉ nghĩ đến mình mà không nghĩ đến đại cục. Cuối cùng tìm ra các biện pháp phòng chống để tránh mâu thuẫn nảy sinh.

2. Nhanh chóng giải quyết mâu thuẫn

Nếu như căng thẳng đã lộ rõ, lúc này bạn bắt buộc phải xem xét kỹ vấn đề để tìm cách giải quyết. Từ việc xem xét lại những mâu thuẫn trước đây cùng với việc quan sát thực tế, nói chuyện với cấp

dưới, đồng nghiệp hoặc cấp trên, có thể giúp bạn sẽ tìm ra biện pháp giải quyết. Ngoài ra cũng có thể dựa vào phản ứng của mỗi người. Do đó, trước tiên phải biết được đặc điểm tính cách của họ sau đó tìm ra biện pháp giải quyết.

Nhìn chung phản ứng đầu tiên của con người khi đối mặt với mâu thuẫn là thử tìm cách thuyết phục đối phương chấp nhận quan điểm của mình, hành động này về cơ bản không thể phát huy tác dụng. Bởi đối phương cũng chắc chắn sẽ đưa ra quan điểm của anh ta. Song, nếu đối phương là người hiểu biết, đồng ý chấp nhận các quan điểm khác nhau, thì phương pháp này lại có thể nhanh chóng giải quyết mâu thuẫn.

Phương pháp hiệu quả nhất để giải quyết mâu thuẫn là lợi dụng mâu thuẫn để đạt được tiếng nói chung của các bên, tìm ra một phương án giải quyết có thể dung hòa quan điểm của các bên và có thể khiến mọi người chấp nhận. Không nên để cho một bên toàn thắng hoặc toàn thua. Phải cố gắng tránh việc giải quyết bằng phương pháp bỏ phiếu, vì bỏ phiếu cũng sẽ gây ra việc tranh luận thắng thua.

Muốn có được tiếng nói chung, tuyệt đối không được dùng quyền lực để gia tăng trọng lượng lời nói, cần phải nhấn mạnh trọng lượng ý kiến của bạn giống như của người khác; nắm rõ trọng điểm, để giúp hai bên đều có thể hiểu rõ vấn đề, tìm ra cách giải quyết. Ngoài việc mời mọi người phát biểu ý kiến, cũng cần phải nỗ lực xây dựng tiếng nói chung, đồng thời suy nghĩ thấu đáo về các phương án giải quyết vấn đề. Tóm lại, thái độ giải quyết khi đối mặt với xung đột không chỉ ảnh hưởng đến kết quả xử lý mâu thuẫn lần đầu của bạn, mà còn sẽ ảnh hưởng đến phương thức xử lý mâu thuẫn sau này. Do đó, phải có thái độ hết sức nhẹ nhàng, tạo dựng cho mình một hình ảnh là người giàu kinh nghiệm, thành thục và tự tin; chăm chú lắng nghe, tiếp nhận ý kiến của đối phương để tìm cách giải quyết vấn đề.

Ngoài ra, lúc nào cũng phải ghi nhớ: Ai cũng đều có quyền phủ nhận quan điểm của người khác, không cần thiết phải nhắc lại chuyện cũ. Phần lớn mọi người đều muốn có lối thoát, đều muốn đơn giản hóa mọi chuyện.

Cần chú ý rằng, việc xác định vấn đề có thể là phần khó nhất để giải quyết mâu thuẫn. Tuyệt đối không bị mê hoặc bởi những biểu hiện bên ngoài.

3. Thực hiện kết quả hòa giải

Khi mọi người đã dần hình thành tiếng nói chung thì phải viết ra giấy những cam kết đã đạt được. Sau khi đã viết những cam kết đó thành văn bản thì gửi văn bản cho tất cả những người có liên quan đến mâu thuẫn. Sau đó thảo luận cùng với cấp dưới, cùng quyết định, làm thế nào để nắm bắt tình hình, ai là người phụ trách và thời gian thực hiện là bao lâu. Khi lập ra phương án hành động, cố gắng sử dụng những câu mang tính giả thiết như "nếu...", để bạn và cấp dưới có thể đưa ra nhiều giải pháp nhất cho các tình huống.

HIỆU QUẢ CỦA VIỆC THỰC HIỆN QUY TRÌNH TỐ CÁO

Trên thế giới, những doanh nghiệp thành công đều thiết lập một trình tự tố cáo cho nhân viên cấp dưới không hài lòng với công ty. Thực tế cho thấy, hiệu quả của trình tự này rất tốt.

Thiết lập trình tự tố cáo có 12 nguyên tắc.

1. Bạn phải là người hòa đồng dễ gần

Nguyên tắc này không có nghĩa là bạn phải hết sức thân thiết với nhân viên, nhưng bạn cũng không thể quá lạnh nhạt và xa cách với họ. Cho dù thế nào cũng không nên để họ thấy bạn là người khó gần hay sợ phải tiếp xúc với bạn. Đây là điểm hết sức quan trọng khi vận dụng bí kíp này.

2. Tránh chủ nghĩa hình thức

Phải đơn giản hóa trình tự tố cáo, không nên coi trọng hình thức, không nên đưa ra những quy định phức tạp, phải làm rõ và giải quyết vấn đề trong thời gian ngắn nhất. Phương pháp tốt nhất để đạt được mục tiêu này là phải luôn mở rộng cửa văn phòng khiếu nại tố cáo cho nhân viên.

3. Phải để tất cả nhân viên đều nắm được trình tự tố cáo

Đối với cấp dưới, nếu họ không biết tại sao cánh cửa của bạn luôn rộng mở, thì cửa có mở rộng đến đâu cũng chẳng có tác dụng gì? Bạn cần phải nói rõ với họ rằng: Họ có thể đến để phản ánh bất cứ lúc nào. Nhưng cũng cần phải hướng dẫn để họ biết tố cáo như thế nào, sau khi tố cáo sẽ giải quyết cho họ ra sao. Đương nhiên, những công việc như vậy cần phải làm từng bước một.

4. Giúp mọi người nói ra sự không hài lòng

Đôi khi bạn sẽ gặp phải những vấn đề như sau: Có người tuy có nỗi khổ tâm, nhưng do không biết làm thế nào để chia sẻ nên rơi vào tình cảnh khó khăn. Nếu họ cảm thấy muốn nói rõ vấn đề thì cần phải có tài ăn nói, họ sẽ không muốn tố cáo vì cảm thấy bản thân không đủ khả năng, thậm chí có chuyện gì không hài lòng họ cũng sẽ cố gắng chịu đựng.

5. Cho dù là vấn đề gì cũng phải kiên nhẫn lắng nghe

Cho dù những việc mà người tố cáo nói ra khiến bạn cảm thấy chẳng có gì, bạn cũng phải nhẫn nại và chăm chú lắng nghe anh ta nói, như vậy anh ta mới nói hết lòng mình.

6. Phải biết nhẫn nại

Nếu bạn muốn làm tốt công việc nhận khiếu nại, tố cáo, thì tính nhẫn nại là vô cùng cần thiết. Cho dù bận và phải giải quyết rất nhiều công việc nhưng bắt buộc phải nhẫn nại, nhất định phải chăm chú lắng nghe những gì mà người tố cáo nói ra. Nếu bạn không làm được điều này, họ sẽ đến tố cáo với công đoàn, lần gặp mặt sau chưa biết chừng sẽ là tòa án.

7. Hỏi xem anh ta cần bạn làm gì

Đây là cơ hội có thể khiến cho một lần tố cáo trở nên có lợi cho việc cải thiện mối quan hệ giữa người quản lý với người lao động.

8. Không nên kết luận vội vàng

Cho dù bạn là người quản lý, khi quyết định làm một điều gì đó cũng cần phải suy nghĩ, không nên có thành kiến của người làm công tác quản lý, cũng không nên đưa ra quyết định vội vàng hoặc những phán đoán mà chưa suy nghĩ. Nếu cần thời gian để kiểm chứng thì bạn nên phát biểu ý kiến của mình sau khi đã điều tra rõ ràng. Tóm lại, một quyết định sáng suốt quan trọng hơn so với một quyết định vội vàng không chính xác.

9. Làm rõ vấn đề

Đôi khi, bạn không thể chỉ lắng nghe từ một phía, mà còn phải lắng nghe suy nghĩ của những người có liên quan. Nếu cần phải như vậy, bạn phải đi tìm những nhân viên có liên quan đến sự việc để tìm hiểu vấn đề. Như vậy, quyết định mà bạn đưa ra sẽ công bằng, chính xác.

10. Để người khiếu nại biết rõ quyết định của bạn

Một khi đã đưa ra quyết định, bạn phải đích thân thông báo với người khiếu nại để anh ta biết được quyết định của bạn. Khi cần thiết, có thể mời anh ta đến phòng làm việc của bạn. Nếu bạn thông qua một thư ký hoặc một nhân viên trong phòng chuyển lời sẽ khiến anh ta có ấn tượng rằng bạn không hề coi trọng chuyện đó.

11. Kiểm tra việc thực hiện

Sau khi vấn đề được giải quyết cần phải kiểm tra lại tình hình thực hiện quyết định và tìm hiểu xem người tố cáo, khiếu nại đã hài lòng với quyết định đó hay chưa. Cách làm này sẽ khiến cho người tố cáo cảm thấy bạn vẫn đang quan tâm đến họ và vấn đề của họ. Cách làm này tuy rất đơn giản nhưng lại có thể giúp bạn có được khả năng siêu việt của người chèo lái con tàu doanh nghiệp.

12. Quan tâm đến người khác

Nếu như bạn không thể quan tâm đến người khác và giúp đỡ họ một cách chân thành thì dù bạn có đối xử với họ một cách trang trọng, chăm chú nhẫn nại lắng nghe những tố cáo của họ thì tất cả những điều đó cũng trở nên vô nghĩa. Cũng không cần phải nói cho bạn cách vận dụng kỹ xảo này, bởi lẽ muốn làm được, bạn buộc phải chân thành và sự chân thành đó phải xuất phát từ trong sâu thẳm tâm hồn.

Tuy nhiên, chỉ thông qua việc lắng nghe những lời tố cáo của cấp dưới sẽ không thể giải quyết được tất cả các vấn đề của họ. Nhưng chăm chú lắng nghe họ nói chuyện ít nhất là sẽ cải thiện thái độ của họ đối với bạn.

KHIÊM TỐN HỌC HỎI CẤP DƯỚI

Giữa cấp dưới và lãnh đạo chỉ có sự khác biệt về chức vụ chứ không hề có sự khác biệt về nhân cách, người lãnh đạo cần phải ghi nhớ điều này. Có lúc, ý kiến của cấp dưới thiết thực và phù hợp với thực tế hơn ý kiến của lãnh đạo, do vậy bạn nên khiêm tốn học hỏi cấp dưới, lắng nghe ý kiến của họ, có thể một số góp ý của họ sẽ có hiệu quả cho công việc của bạn hơn nhiều!

Chẳng hạn, bạn có thể thấy rằng công ty của mình cần phải thay đổi chế độ. Các nhân viên có chỗ nào chưa hài lòng? Nhưng chỉ dựa vào sự quan sát của mình bạn, thì sẽ không toàn diện, nếu do cá biệt nhân viên đưa ý kiến cũng sẽ thiếu công bằng. Biện pháp lý

tưởng nhất chính là triệu tập cuộc họp toàn thể nhân viên định kỳ để trưng cầu ý kiến của họ, và nên thương lượng với một số nhân viên quản lý cấp cao, đưa ra phạm vi trưng cầu ý kiến, thông qua sự truyền đạt của những nhân viên này để thể thiện sự nhiệt tình, chân thành của bạn với các cấp dưới khác.

Bạn sẽ nhận được những đề xuất, nhưng cũng có thể là phê bình mang tính tiêu cực. Đồng thời không thể ép cấp dưới đưa ra ý kiến, nếu không họ sẽ hoài nghi bạn.

Trong doanh nghiệp, hiện tượng cấp dưới không hài lòng với lãnh đạo là chuyện thường thấy. Bạn phải hiểu rằng, mình không thể làm hài lòng tất cả mọi người vì mỗi người đều có nguyên tắc cũng như phong cách làm việc và xử lý công việc của riêng mình.

Tuy nhiên cần luôn duy trì sự khách quan, công tư rõ ràng. Tìm hiểu xem cấp dưới không hài lòng với bạn là do nguyên nhân gì? Bạn phải hiểu rõ sự thật, nhưng tuyệt đối không nên hỏi đồng nghiệp của người đó vì làm như vậy chỉ khiến sự việc trở nên phức tạp, tốt nhất là ngầm quan sát.

PHỐI HỢP DỰA VÀO CƠ CẤU TỔ CHỨC

Chức năng của việc phối hợp hài hòa là giúp cho hoạt động của tất cả các đơn vị trong một tổ chức trở nên đồng bộ, nhịp nhàng để đạt được thành quả cuối cùng. Việc phối hợp hài hòa ảnh hưởng đến tất cả mọi người, đến tập thể, đến đơn vị tổ chức và toàn bộ hoạt động của mỗi doanh nghiệp. Thiếu sự hài hòa sẽ gây ra lãng phí rất lớn về thời gian, sức lao động và tiền bạc.

Việc phối hợp hài hòa có hiệu quả nhất chính là từ sự tự giác, khả năng quan sát và năng lực lãnh đạo của cá nhân người chịu trách nhiệm chính trong một tổ chức. Việc phối hợp hài hòa được xuất phát từ quan điểm, thái độ và kế hoạch lành mạnh. Nó cần có những nhân viên giỏi, tín nhiệm lẫn nhau, liên tục hợp tác nhất quán, có tinh thần đoàn kết và ý chí cao trong các hoạt động của công ty. Nhưng nếu nhân viên cảm thấy không hài lòng với phương thức quản lý, thì sẽ không thể có được tinh thần đoàn kết cũng như ý chí cao. Cơ cấu tổ chức có ảnh hưởng lớn đến sự phối hợp hài hòa vì cơ cấu tổ chức quyết định khung chi phối toàn bộ đường hướng mệnh lệnh, kênh thông tin và mô hình quan hệ, còn thành quả tổng hợp của hài hòa trên dưới trong doanh nghiệp lại là sự hợp thành của những yếu tố này.

Hài hòa mối quan hệ giữa nhân viên quản lý và chức năng quản lý

phải làm tốt bốn điểm dưới đây:

(1) Tổ chức có chức năng, cấu trúc và chỉnh thể nhất định, do vậy nhân viên quản lý các cấp đều có nhiệm vụ khác nhau. Kế hoạch cải cách tổ chức lớn nhất là của bộ phận quản lý cấp cao, nhưng nhân viên quản lý tầm trung và cấp dưới phải phụ trách việc thực thi kế hoạch của tổ chức ở bộ phận hoặc đơn vị mà mình trực tiếp quản lý.

(2) Nhân viên quản lý ở bất kỳ cấp nào cũng không được tự ý tiến hành các hoạt động tổ chức. Một tổ chức được vận hành dưới sự chi phối của các nhân tố hạn chế bên trong và bên ngoài và nhân viên quản lý không được coi nhẹ các nhân tố đó.

(3) Một trong những sản phẩm cuối cùng của tổ chức là sản sinh ra chức vụ hoặc công việc. Kết quả cuối cùng của quá trình tổ chức là sản sinh ra một cơ cấu tổ chức chính thức bao gồm bộ phận hành chính, các bộ phận, các mối quan hệ, chức quyền và hệ thống quản lý.

(4) Tổ chức không phải là một quá trình mang tính nhất thời. Do cơ cấu tổ chức là để thực hiện mục tiêu đã định nên tổ chức là một quá trình liên tục. Nó sẽ thay đổi không ngừng theo sự thay đổi của các nhân tố hạn chế bên trong và bên ngoài như đã nói ở trên, do đó quá trình tổ chức trên thực tế chính là một quá trình phát triển không ngừng.

PHỐI HỢP HÀI HÒA THÚC ĐẨY HIỆU QUẢ

Tổ chức trong doanh nghiệp không phải hoàn toàn dựa vào quan hệ theo chiều dọc, phần lớn là dựa vào mối liên hệ theo chiều ngang để thực hiện các hoạt động. Do vậy sự tốt xấu trong mối liên hệ theo chiều ngang có ảnh hưởng rất lớn đối với thành quả đạt được, nên ngoài mối quan hệ cấp trên, cấp dưới, thì sức mạnh hỗ trợ hợp tác nảy sinh trong mối liên hệ trái phải rất quan trọng.

Muốn doanh nghiệp hoạt động hiệu quả và tiến hành cải cách, đổi mới, ít nhất phải có được sự tổng hợp về sức mạnh dưới đây:

1. Cần phải có lòng tin của lãnh đạo

Hiệu quả của hoạt động cải tiến chịu ảnh hưởng của lãnh đạo, vì vấn đề hiệu quả không chỉ của các nhân viên tầm trung và cơ sở mà còn là vấn đề của toàn thể nhân viên bao gồm cả lãnh đạo trong đó.

2. Ai là người có vai trò chính?

Quyền quyết định vấn đề cải cách cụ thể nằm trong tay người chủ quản, do vậy người chủ quản bắt buộc phải là nhân vật chính trong hoạt động này. Tiến hành hoạt động hiệu quả đôi lúc cần phải có lòng quyết tâm và can đảm rất lớn, nhưng nếu làm quá sẽ phản tác dụng.

3. Cần hiểu được vấn đề then chốt

Một số chủ quản của doanh nghiệp không rõ lắm những công việc cụ thể, do đó các thủ tục cụ thể đều nằm trong tay những người thi hành. Có một số chủ quản lại tin tưởng vào kinh nghiệm bản thân đã biết về các thủ tục cụ thể đó, nhưng trên thực tế, họ không nắm rõ nên phải hoàn toàn dựa vào kinh nghiệm của các nhân viên phụ trách.

Tóm lại, hoạt động cải tiến có thành công hay không được quyết định bởi sức mạnh tổng hợp được hình thành trong sự hợp tác của lãnh đạo, nhân viên chủ quản, nhân viên phụ trách công việc.

QUY LUẬT "THUẬN THEO TỰ NHIÊN"

Vị thế cao nhất của người lãnh đạo là hạn chế ý chí tự do của cấp dưới, nhưng lại không để họ cảm thấy điều đó. Nếu làm được như vậy, có thể hình thành nên sự hài hòa giữa cấp trên và cấp dưới, để mọi người cùng nhau nỗ lực làm việc, đồng cam cộng khổ, cùng phấn đấu vì mục tiêu chung.

Lão Tử chủ trương "thuận theo tự nhiên". Ông cho rằng nếu con người có thể vứt bỏ tà niệm, trở về với bản tính vốn có của mình thì có thể thực hiện thuận theo tự nhiên.

Quan điểm này của Lão Tử không chỉ đơn thuần là không quan tâm tới việc gì, không làm gì, không nói gì, thuận theo tự nhiên. Mà "thuận theo tự nhiên" là một sự siêu việt, nó là một phương pháp hoàn toàn bao dung độ lượng với con người, nhưng lại không làm cho ý thức của con người bị sai khiến.

Phương pháp này yêu cầu người lãnh đạo phải nắm lấy đại cục, quản lý toàn diện và hướng cấp dưới đi vào quỹ đạo. Lão Tử có rất nhiều câu nói nổi tiếng dùng để giải thích "thuận theo tự nhiên":

- Người chỉ huy phải có bản lĩnh thuận theo tự nhiên để quản

lý.

- Pháp luật hà khắc nhưng chưa chắc dân chúng có thể hạnh phúc, ấm no.
- Một nhà lãnh đạo lớn phải đạt tới giá trị của "thuận theo tự nhiên", không giáo điều lãnh đạo dân chúng theo đà phát triển.
- Nếu có thể cảm hóa người khác mà không cần dùng tới biện pháp thống trị hay pháp luật là tốt nhất.
- Người lãnh đạo phải hiểu rõ vị trí và vai trò của mình, không nên tranh giành lợi ích với cấp dưới.
- Người lãnh đạo cần phải tỏ ra bên ngoài là không làm gì, nhưng những lời nói của ông ta lại có thể khiến mọi việc trong tổ chức được thực hiện hoàn toàn triệt để.

Đó mới là người lãnh đạo xuất sắc, bởi vì ông ta có thể khiến người khác không thể nhận ra sự tồn tại của mình. Kỹ năng lãnh đạo như vậy mới là phương thức lãnh đạo cao siêu nhất.

- Người lãnh đạo tốt nhất phải là người giúp cho nhân viên hiểu được rằng, hoàn thành bất cứ công việc gì cũng phải dựa vào năng lực và sức mạnh của bản thân.
- Người lãnh đạo phải là người đem lại lợi ích thực sự cho cấp dưới, chứ không phải tranh giành lợi ích, cướp công của cấp dưới.
- Người lãnh đạo phải chú ý phương pháp làm việc, khéo léo đưa ra ý kiến của mình để mọi người cùng thực hiện.

Chín điều trên là nghiên cứu tâm huyết cả đời của Lão Tử về quản lý. Mấy nghìn năm sau, những nguyên tắc lãnh đạo này của ông vẫn được người đời coi trọng và vận dụng, thậm chí các triều đại Hán, Minh đều coi đó là phương pháp căn bản để trị quốc. Là một nhà lãnh đạo, bạn nên hiểu rõ cốt lõi của những nguyên tắc trên, tích cực quản lý doanh nghiệp theo thuyết "thuận theo tự nhiên", thông qua việc không cạnh tranh để đạt đến mức cao nhất là sự hài hòa trong quản lý.

LÀM CHO NỘI BỘ DOANH NGHIỆP THỐNG

NHẤT, HÀI HÒA

Doanh nghiệp là một chỉnh thể, giống như một bàn cờ. Làm thế nào để khiến cho các quân cờ có thể phát huy được tác dụng, đây là trọng điểm trong sách lược chỉ huy của người lãnh đạo.

Quản lý doanh nghiệp có một mục tiêu cơ bản, đó chính là "phát triển hài hòa", bởi lẽ sự thống nhất, hài hòa trong nội bộ là điều kiện cơ bản để doanh nghiệp phát triển. Sự hài hòa ở đây là chỉ mỗi người đều có trách nhiệm, lập trường của riêng mình nhưng đều hoàn thành nhiệm vụ của bản thân với tinh thần hợp tác.

Các biểu hiện của nhân viên như ai làm việc của người đó, giúp nhau mọi việc bất kể đúng sai... điều này rõ ràng là đi ngược lại với sự hài hòa. Người lãnh đạo cần sớm nhận ra và phải ngay lập tức điều chỉnh.

Thực ra, giữa các nhân viên không nảy sinh mâu thuẫn, tất cả đều đối xử với nhau như anh em một nhà là điều không tưởng. Là lãnh đạo, bạn không nên quá để tâm vào việc này, vì đây là hiện tượng rất bình thường, chỉ cần mỗi người đều có thể nỗ lực làm việc vì mục tiêu chung thì lý tưởng hài hòa mà bạn mong muốn chắc chắn sẽ đạt được.

Sự hài hòa mà doanh nghiệp cần là tìm kiếm sự thống nhất trong sự khác biệt. Do đó, sự hài hòa và cân bằng là con dao hai lưỡi của người lãnh đạo, làm cho nhân viên không có những suy nghĩ tư lợi trong sự hài hòa, không làm ảnh hưởng đến sự hài hòa trong cạnh tranh, đôn đốc và giám sát nhau, đây mới là mức độ cao nhất của quản lý kinh doanh. Ngoài ra, tạo ra sự cân bằng còn có một số tác dụng khác, đó là làm cân bằng tình cảm của nhân viên, khuyến khích chí tiến thủ của họ.

Trong nội bộ doanh nghiệp luôn có sự cạnh tranh, nếu không có cạnh tranh thì sẽ không có tiến bộ. Đương nhiên, đó phải là sự cạnh tranh về năng lực, thành tích trong công việc chứ không phải sự tranh đấu về mặt nhân sự.

Hài hòa được tạo ra từ việc vận dụng đúng đắn sự cân bằng. Những lãnh đạo không biết cách vận dụng sự cân bằng thì trong doanh nghiệp không thể có được sự hài hòa đích thực. Cũng giống như trên bàn cờ, bạn phải điều chỉnh các quân cờ có tác dụng khác nhau đến vị trí phù hợp thì chúng mới có thể phòng thủ và tiến công tốt.

GIỮ THÁI ĐỘ TRUNG LẬP ĐỂ LÀM GIẢM MÂU THUẪN

Khi cấp dưới xảy ra mâu thuẫn thì nên làm thế nào? Người lãnh đạo phải làm gì để phân định trắng đen? Người lãnh đạo không thể tỏ ra bàng quan, coi đó là việc không liên quan đến mình; cũng không thể lún quá sâu vào sự việc đó hay nghiêng hẳn sang một bên. Người lãnh đạo nên tránh xa "ổ thị phi", không đổ thêm dầu vào lửa, không khiến mọi việc trở nên rắc rối hơn, cần giữ thái độ trung lập và đúng đắn để làm giảm mâu thuẫn.

Vương Kiệt là giám đốc bộ phận của một công ty máy tính, có mấy chục nhân viên dưới quyền.

Một hôm, hai nhân viên là Tiểu Trương và Tiểu Trần xảy ra mâu thuẫn. Tiểu Trương đến tìm Vương Kiệt để kể lại sự việc. Giám đốc Vương ngồi trên chiếc bàn làm việc nhẫn nại nghe anh ta kể rõ căn nguyên và quá trình xảy ra mâu thuẫn.

Sau khi Tiểu Trương nói xong, giám đốc Vương bình tĩnh, ôn tồn khuyên giải: "Tôi thấy Tiểu Trần là người không tồi, cũng không giống người có dã tâm, tất cả mọi chuyện nên nghĩ theo hướng tốt thì khi làm việc anh mới cảm thấy vui vẻ."

Sau khi nghe giám đốc Vương nói, Tiểu Trương vui vẻ ra về. Ít lâu sau, quan hệ giữa hai người đã trở nên tốt hơn.

Quan hệ giữa người với người vốn là mối quan hệ rất tế nhị, đặc biệt là giữa đồng nghiệp có mâu thuẫn về lợi ích. Nếu đôi bên đều còn trẻ thì rất dễ nảy sinh mâu thuẫn. Người lãnh đạo chỉ nên là người giữ hòa khí chung.

Trương Mẫn Phần - Tổng giám đốc của Khách sạn Hoàng Kim đã tiết lộ việc bà vận dụng phương pháp "dĩ hòa vi quý" để giải quyết mâu thuẫn giữa trưởng kíp nhà ăn và bếp trưởng. Hai người nảy sinh mâu thuẫn vì chuyện làm món cá chiên giòn cho khách.

Trưởng kíp nhà ăn trách bếp trưởng không biết quản lý, phục vụ khách món cá cháy. Bếp trưởng trách trưởng kíp để nhân viên phục vụ làm rượu rớt ra áo khách.

Mâu thuẫn giữa hai người ngày càng nghiêm trọng, cuối cùng họ đã cãi nhau một trận tơi bời.

Sự việc cuối cùng đã đến tai của giám đốc Trương Mẫn Phần, bà

quyết định làm một "cây cầu thăng bằng".

Trưởng kíp nhà ăn là Diệp Tử vừa bước vào văn phòng giám đốc liền khóc nức nở và tố bếp trưởng đã không có lý và ức hiếp cô ta thế nào. Giám đốc Trương sau khi nghe xong câu chuyện chỉ lạnh lùng nói: "Cô đã khóc đủ chưa? Nếu khóc đủ rồi thì hãy đi rửa mặt và làm việc, tất cả mọi việc kết thúc ở đây."

Bếp trưởng cũng giận dữ bước vào phòng làm việc của giám đốc. Khi ông ta đang định nói ra những oan ức trong lòng liền bị bà xua tay và lạnh lùng nói: "Sự việc đến đây kết thúc, không nên tiếp tục tranh cãi nữa!" Bếp trưởng đành im lặng và ra về.

Mấy ngày sau, khi họ đã bình tĩnh trở lại, giám đốc Trương mới lần lượt gọi họ lên để nói chuyện, chỉ ra những vấn đề quản lý của hai người rồi nghiêm khắc phê bình họ.

Người lãnh đạo cần phải giải quyết mâu thuẫn bằng thái độ của "người hòa giải", tuyệt đối không nên đổ thêm dầu vào lửa, không nên gần gũi với bên nào hơn bên nào, cũng không nên làm mất lòng bên nào. Như vậy bạn mới có thể công tư rõ ràng, khéo léo, linh hoạt trong việc xử lý mâu thuẫn.

PHỐI HỢP NHỊP NHÀNG VỚI THƯ KÝ

Mỗi khi nhắc đến hai từ "thư ký", nhiều người sẽ lập tức liên tưởng: thứ nhất, đó là một cô gái; thứ hai, trong bất kỳ doanh nghiệp nào, họ cũng chỉ như một bình hoa, có cũng được, không có cũng chẳng sao. Đây là một quan điểm sai lầm. Nguyên nhân chủ yếu dẫn đến quan điểm này là do người lãnh đạo không nhìn nhận chính xác tính chất công việc của thư ký.

Trong con mắt của rất nhiều nhà quản lý, công việc của thư ký không nằm ngoài việc nghe điện thoại, tiếp khách, đánh máy, tốc ký và quản lý hồ sơ, giấy tờ. Đương nhiên, những công việc này đều thuộc phạm vi chức trách của thư ký, nhưng công việc mà thư ký có thể làm và nên làm không chỉ hạn chế trong những điểm trên.

"Hiệp hội Thư ký toàn quốc" của Mỹ đã từng cố gắng để định nghĩa khái niệm "thư ký" như sau: "Thư ký là trợ lý hành chính. Họ có kỹ năng xử lý các công việc văn phòng. Trong điều kiện không bị giám sát trực tiếp, họ có thể gánh vác trách nhiệm, vận dụng khả năng phán đoán và trong quyền hạn nhất định, họ có khả năng lập quyết sách."

Từ định nghĩa này có thể thấy rằng, thư ký là một người có vị trí đặc biệt. Vị trí đặc biệt này thể hiện ở sự phối hợp chặt chẽ trong công việc của thư ký và lãnh đạo.

Những người có thể phù hợp với định nghĩa trên không chỉ giới hạn ở phái nữ. Thực tế cho thấy, ngày càng nhiều nam giới đảm nhiệm công việc thư ký. Ngoài ra, khi phối hợp và hợp tác với thư ký, lãnh đạo và thư ký sẽ trở thành một "đội ngũ quản lý" nhỏ trong tổ chức. Do đó, coi thư ký là nhân vật ngoài rìa trong một tổ chức là điều không đúng.

Người lãnh đạo và thư ký cần phải phối hợp nhịp nhành để tránh làm lãng phí thời gian của nhau. Giữa lãnh đạo và thư ký phải định kỳ kiểm tra lịch công tác của hai bên, sau đó cùng nhau tìm ra những biện pháp xử lý thích hợp.

Ngoài việc tìm ra những biện pháp xử lý, người lãnh đạo trước tiên phải làm tốt công việc lựa chọn và huấn luyện thư ký để đảm bảo rằng thư ký trở thành trợ thủ đắc lực trong đội ngũ quản lý của mình.

Chương XVI

Hợp tác
Xây dựng tinh thần tập thể

** Nếu bạn quán triệt tốt sáu nội dung cơ bản sau: kiểm soát được vấn đề quan trọng, quan tâm đến cấp dưới, tăng cường kết nối với người tài, dùng người công minh, trên dưới bình đẳng, người người hợp tác, thì sự gắn kết trong doanh nghiệp sẽ được tăng cường.*

** Nâng cao tinh thần tập thể là nhiệm vụ mà bất cứ người lãnh đạo nào cũng phải làm. Có được một tập thể hùng mạnh, bạn mới có thể đứng vững trên thương trường đầy bão tố.*

** Tín nhiệm là cơ sở của sự đoàn kết, người lãnh đạo và nhân viên phải tin tưởng lẫn nhau, hợp tác chân thành, có như vậy sự nghiệp chung mới phát triển mạnh mẽ được.*

TĂNG CƯỜNG SỰ GẮN KẾT TRONG NỘI BỘ DOANH NGHIỆP

Trong môi trường cạnh tranh khốc liệt giữa các doanh nghiệp hiện nay, muốn giành thắng lợi mà chỉ dựa vào những nhân tố như chất lượng sản phẩm, dịch vụ thì không đủ, mà cần phải có phương pháp quản lý ưu việt nhằm sử dụng hiệu quả nhân tố con người. Việc hình thành cơ chế quản lý sẽ giúp tăng cường sức cạnh tranh của doanh nghiệp. Vậy lãnh đạo cần phải làm gì để

tăng cường sự gắn kết của doanh nghiệp? Phải thực hiện tốt sáu nội dung cơ bản bao gồm kiểm soát được vấn đề quan trọng, quan tâm đến cấp dưới, tăng cường kết nối với người tài, dùng người công minh, trên dưới bình đẳng, người người hợp tác, thì sự gắn kết trong doanh nghiệp mới được tăng cường.

Công ty McCormick của Mỹ thời gian đầu thành lập cũng khá thuận lợi, thu nhập của nhân viên và lợi nhuận của doanh nghiệp tăng trưởng tương đối nhanh. Tuy nhiên, sau đó công ty đã lâm vào tình trạng khó khăn, đứng bên bờ vực phá sản. Đúng lúc này thì W. McCormick mắc trọng bệnh qua đời, người kế nhiệm ông lãnh đạo công ty là C. McCormick.

Giám đốc mới với ý chí mạnh mẽ, quyết tâm khôi phục công ty. Vì thế ngay khi kế nhiệm, ông đã công bố trước toàn thể nhân viên một biện pháp khác hoàn toàn so với trước đây khiến ai cũng kinh ngạc: Kể từ tháng này, lương của tất cả nhân viên công ty sẽ tăng lên 10%, thời gian làm việc rút ngắn lại. Ông hiệu triệu mọi người: "Vấn đề sinh tử, tồn vong của công ty là nhiệm vụ nặng nề đặt trên vai các vị. Tôi mong mọi người đồng tâm hiệp lực cùng nhau bước qua thời điểm hoạn nạn này." Suýt chút nữa đã bị giảm 10% lương, nay lại được tăng lên 10%, hơn nữa thời gian làm việc lại được rút ngắn, mọi người rất ngạc nhiên, không dám tin vào tai mình, trong lòng hết sức biết ơn vị lãnh đạo tâm huyết. Kể từ hôm đó, sự gắn kết trong công ty đã được tăng lên, toàn công ty, từ tổng giám đốc đến người nhân viên đều ra sức nỗ lực, trong vòng một năm đã đưa công ty kinh doanh chuyển từ lỗ sang lãi.

Công ty Honda là doanh nghiệp đầu tiên sản xuất ô tô Nhật Bản tại Mỹ, cũng là nhà sản xuất đầu tiên tiêu thụ xe con Nhật tại chính thị trường Nhật Bản.

Vậy họ làm cách nào để tạo ra một môi trường làm việc có thể bồi dưỡng tinh thần hợp tác trong nội bộ công ty?

Ở đây, bạn sẽ không thể tìm thấy bãi đỗ xe riêng, càng không thể tìm thấy nhà ăn riêng, trong khi đây là điều thường gặp trong các công ty lớn ở các quốc gia khác. Trong công ty Honda, từ nhân viên đến giám đốc các công xưởng, tất cả đều cùng ăn trong một nhà ăn. Các kỹ sư và giám đốc công ty không những ngồi ăn cùng với công nhân, mà trong phần lớn thời gian, họ còn cùng làm việc với công nhân trong xưởng sản xuất. Ở đây cũng không có văn phòng cá nhân, thay vào đó là khu làm việc rộng rãi thoáng mát, mọi người cùng nhau làm việc.

Việc làm của công ty Honda đã chứng minh rằng không có sự phân chia lao động chân tay và lao động trí óc, khiến mỗi người trong công ty ai cũng cảm thấy mình là một phần của tập thể.

Trong quản lý một doanh nghiệp hay một đơn vị hành chính, việc tăng cường sự gắn kết là vô cùng quan trọng. Muốn làm được điều đó thì cần phải xây dựng một môi trường tốt, trong đó trên dưới yêu thương nhau, tập thể đoàn kết, mọi người đều bình đẳng.

HÒA MÌNH VÀO TẬP THỂ NHÂN VIÊN

Phương pháp để người lãnh đạo kết nối mọi người lại với nhau là biết cách hòa nhập vào tập thể nhân viên. Có người cho rằng mỗi doanh nghiệp là một xã hội thu nhỏ, mối quan hệ giữa người với người có thể rất phức tạp, cũng có thể rất đơn giản. Điều này cũng cần phải xem bạn, một thành viên trong đại gia đình này, thể hiện bản thân mình như thế nào cũng như tương tác với những người mình yêu mến hay không thích ra sao. Lãnh đạo phải biết làm bạn với nhân viên, chỉ có vậy họ mới có thể trở thành một người chủ xuất sắc đáng tin cậy.

Một người lãnh đạo sáng suốt sẽ hiểu rằng mọi người đều bình đẳng, cho dù họ là người có chức vụ cao hơn người khác thì cũng không dám có những hành vi tùy tiện. Do vậy, tôn trọng người khác là bước đầu để tôn trọng chính bản thân mình.

Một điều hiển nhiên là cấp dưới có trách nhiệm giúp bạn hoàn thành công việc, bất luận việc lớn nhỏ bạn đều có thể yêu cầu anh ta làm. Nhưng nếu bạn có thể hoàn thành những việc nhỏ để nhân viên của mình có đủ thời gian làm tốt công việc của anh ta, thì anh ta sẽ rất biết ơn bạn, từ đó sẽ trung thành với bạn hơn nữa. Giữa người lãnh đạo và cấp dưới, chỉ có sự hợp tác mật thiết với nhau trên cơ sở cùng tương trợ, biết chia sẻ thì công việc mới trở nên nhẹ nhàng và hiệu quả. Nếu bạn coi cấp dưới là người thân, bạn bè chứ không phải nô bộc của mình, thường xuyên trưng cầu ý kiến, chấp nhận sự phê bình của họ, nỗ lực xóa bỏ sự ngăn cách giữa hai bên thì cấp dưới sẽ dốc sức vì bạn.

Bạn là người thể hiện xuất sắc, lại vừa được thăng chức, hơn nữa công ty lại mới tuyển cho bạn một người trợ thủ. Bạn tuyệt đối đừng coi người đó chỉ là trâu ngựa cho bạn, hãy coi họ là bạn, cả hai cùng hợp tác ăn ý với nhau sẽ có lợi vô cùng. Anh ta là người mới đến nên mọi thứ đều khiến anh ta rất bỡ ngỡ, hãy giúp đỡ anh ta ở mức cần thiết, ví dụ như hướng dẫn để anh ta thích nghi với

hoàn cảnh mới, giải đáp những thắc mắc của anh ta hoặc tranh thủ lúc rảnh rỗi, cùng với anh ta nói về quy trình công việc ở công ty để anh ta tránh khỏi những khó khăn ban đầu trong công việc. Đừng quên để anh ta tham gia các hội nghị, hội thảo có liên quan, điều này giúp anh ta hiểu thêm về nghiệp vụ và tình hình công việc của công ty, hãy để anh ta đề xuất ý kiến nhiều hơn, làm vậy sẽ giúp anh ta tự tin hơn, từ đó bạn cũng có thể hiểu hơn về tâm tư của anh ta.

Khi nhân viên mới bắt đầu công việc, hãy hướng dẫn kỹ càng, cho anh ta thời gian để tìm hiểu, đánh giá và tiến hành công việc. Bạn cũng có thể giải thích những vấn đề có thể gặp phải trong công việc.

Tuy vậy đừng tiết lộ quá nhiều về chính sách của công ty, làm vậy sẽ hình thành những áp lực vô hình ở anh ta. Một điều rất quan trọng đó là đừng kiệm lời khen và hãy cổ vũ, khích lệ anh ta một cách thích đáng.

Có rất nhiều nữ thư ký chỉ muốn làm việc cho sếp nam, vì họ cho rằng sếp nữ hay soi mói. Ngoài ra, vì cả hai đều là phụ nữ nên đều có chung những nhu cầu quyền lợi nên sẽ có sự cản trở nhất định.

Nếu bạn là lãnh đạo nữ, trước những nữ thư ký như vậy, hãy bỏ ra chút thời gian để suy xét vấn đề. Không nên dùng tiêu chuẩn của mình để yêu cầu đối với người khác, cho dù bạn tự nguyện làm thêm giờ thì cũng không nên ép cô ấy và hãy khen ngợi cô ấy trước mặt đồng nghiệp hoặc mời cô cùng ăn trưa để thể hiện sự hài lòng về thái độ của cô ấy trong công việc và bày tỏ lời cảm ơn của bạn về sự hợp tác của cô ấy.

Tránh yêu cầu cô ấy làm những việc của cá nhân bạn, tuy nhiên những công việc thuộc bổn phận của thư ký thì không thể lơ là, như việc đánh máy, ghi chép, lưu hồ sơ… Cần tránh việc kiểm soát quá mức phương thức làm việc, chỉ cần cô ấy có thể hoàn thành công việc đúng hạn, không khiến bạn lo lắng thì đã là lý tưởng rồi.

Ngoài ra cần chú ý quan tâm đến đời sống riêng của đối phương, như ốm bệnh, một bộ quần áo mới mua, một bộ đồ trang điểm mới…, cũng đừng quên hỏi thăm hay khen ngợi vì làm như vậy cô ấy không chỉ coi bạn như một người cấp trên mà còn coi bạn như một người bạn.

Một trong những trách nhiệm của lãnh đạo là giúp cấp dưới đoàn kết, phát huy hiệu suất tối đa. Mà muốn làm tốt được việc này thì

bạn cần bỏ chút tâm sức.

Do vị trí, công việc khác nhau nên mỗi nhân viên cấp dưới lại có cách nhìn khác nhau đối với bạn. Có người cho rằng bạn rất kiêu ngạo, không dễ gần, cũng có người nghi ngờ, đánh giá bạn. Cho dù thế nào đi chăng nữa thì bạn phải tìm cách xích lại gần để làm bớt đi hố sâu ngăn cách, ví dụ hãy tham gia những buổi tụ họp của họ, cho dù đó là buổi tụ tập họ tổ chức, nhằm thể hiện thái độ gẫn gũi của bạn.

Mặt khác, ở công ty, bên cạnh việc thân thiện với cấp dưới, không kiêu căng, thì bạn cần xây dựng cho mình một hình tượng nhất định, đó chính là sự công minh, tôn nghiêm, phân công công việc hợp lý. Trừ khi gặp phải vấn đề lớn, nếu không thì hãy đợi sau khi công việc có kết quả rồi mới "phê phán". Làm như vậy mới chứng tỏ bạn là người tôn trọng nhân viên.

Người lãnh đạo cũng cần quan tâm đến sự đoàn kết, hợp tác giữa cấp dưới với nhau. Đừng để "khoảng cách địa vị" chiếm hết bộ não của bạn. Thỉnh thoảng hãy đi ăn trưa với họ, lắng nghe những điều họ nói, tìm hiểu thêm tính cách, cái nhìn của họ về doanh nghiệp cũng như ấn tượng của họ về lãnh đạo cấp cao của doanh nghiệp. Vì hàng ngày họ đều có cơ hội tiếp xúc với tất cả mọi người nên hiểu biết của họ về những người khác trong doanh nghiệp tương đối toàn diện, đây không phải là điều mà người lãnh đạo muốn biết hay sao?

CHỈ CÓ NGƯỜI ĐIÊN MỚI KHÔNG BIẾT LIÊN KẾT

Có một người khi đến tham quan bệnh viện tâm thần phát hiện ra rằng, chỉ có ba người bảo vệ trông coi 100 bệnh nhân tâm thần nguy hiểm thì cảm thấy vô cùng kinh ngạc. Người này hỏi: "Các anh không sợ họ sẽ đánh các anh rồi chạy trốn hay sao?"

"Không sợ," một người bảo vệ trả lời: "Người điên không bao giờ liên kết với nhau."

Ở doanh nghiệp mà bạn quản lý, mọi người đoàn kết với nhau như thế nào?

Liệu họ có bằng mọi cách làm nổi bật tầm quan trọng công việc của bản thân, coi thường vai trò của người khác không?

Khi muốn hoàn thành công việc, họ có từ chối nếu người khác sẵn sàng giúp đỡ hay không?

Họ có tự lập bè phái hay nhóm luôn phản đối hay không?

Nếu bạn đều gật đầu đồng ý đại đa phần những câu hỏi trên thì chế độ khen thưởng tại công ty mà bạn đang phục vụ rất có thể tồn tại trên nguyên tắc hy sinh lợi ích của người khác hay những nhóm người khác nhằm đạt được lợi ích của riêng mình. Tất cả những chế độ khen thưởng hay kỷ luật không vì lợi ích của đa số đều sẽ nảy sinh vấn đề.

Một ngân hàng quyết định dùng phương thức cạnh tranh để khích lệ giám đốc các chi nhánh. Nguyên tắc là chi nhánh nào có thành tích tốt nhất thì giám đốc chi nhánh đó sẽ được trao thưởng. Nhưng kế hoạch này đã bị phá sản bởi ngân hàng này đã phát hiện ra rằng, có một vị lãnh đạo cao cấp đã thao túng khách hàng để giúp đỡ giám đốc một chi nhánh nọ giành được món tiền thưởng kia.

Giám đốc một xưởng sản xuất vì muốn nâng cao sức sản xuất, bèn cho người làm ca sáng và người làm ca đêm thi đua với nhau, người chiến thắng sẽ có một kỳ nghỉ phép đặc biệt. Tuy nhiên, kết quả hoàn toàn ngược với ý muốn. Mỗi nhân viên trước khi giao ban đều tìm mọi cách làm cho máy móc xảy ra sự cố, giấu dụng cụ sản xuất, khi giao ban thì giảm lượng tồn kho nhằm gây trở ngại cho người làm ca sau.

Cạnh tranh, thậm chí là xung đột, đối kháng đều đóng vai trò quan trọng trong bất kỳ doanh nghiệp nào, hơn nữa đó còn là nhân tố kích thích vô cùng hữu dụng. Tuy nhiên, theo phân tích, mỗi công ty đều là một tập thể lao động, thành công của nó lệ thuộc vào công sức của tất cả mọi người, tất cả cùng hướng đến một mục tiêu chung. Xung đột và cạnh tranh không hợp lý trên thực tế có thể hủy hoại cả một công ty.

Bất kỳ tập thể nào cũng một vài người thích gây chuyện, gây xung đột để mưu lợi riêng. Nếu cơ chế khích lệ lại cổ vũ cho hành vi xung đột và đối kháng, chứ không phải là tinh thần hợp tác tập thể thì nhất thiết không được áp dụng. Tinh thần tập thể không thể có một cách ngẫu nhiên. Nó chỉ nảy sinh khi nhà quản lý đưa vào danh mục ưu tiên, đồng thời biết cách để công việc và chế độ của doanh nghiệp có đủ sức để khuyến khích tinh thần hợp tác. Tóm lại, nếu bạn muốn thành công thì cần khích lệ tinh thần tập thể.

ĐÁNH GIÁ Ý THỨC TẬP THỂ TRONG DOANH

NGHIỆP

Tầm quan trọng của ý thức tập thể trong một doanh nghiệp xuất phát từ nhiều nguyên nhân. Nó có thể giúp người lãnh đạo nắm rõ và thúc đẩy những động lực tiềm tàng trong quá trình vận hành của tổ chức, tức là niềm tin, giá trị quan chung của tổ chức, nhằm tiến hành thảo luận và đánh giá những động lực đó. Dưới đây là một số phương pháp cụ thể giúp cho một tổ chức có thể có những điều chỉnh hợp lý khi đã nắm được tình hình văn hóa chung của đơn vị mình.

1. Hiệu suất tập thể

Nhiều chuyên gia cho rằng hiệu suất tập thể là công cụ và thước đo hiệu quả nhất, lâu bền nhất giúp nắm rõ ý thức tập thể. Ý thức tập thể của một tổ chức có thể thúc đẩy và cũng có thể ngăn chặn mặt trái việc thực hiện mục tiêu của tổ chức đó.

Nếu giá trị quan và niềm tin của một tập thể đối lập với sứ mệnh thực tế, thì nhất định sẽ nảy sinh vấn đề. Ví dụ, một tổ chức xác định mục tiêu của mình là sáng tạo và mang hơi thở thời đại, nhưng họ không thể thoát khỏi sự kìm nén của mô hình quan liêu cũ; một mặt họ nhắm tới tương lai, nhưng mặt khác họ không tháo bỏ được những cách làm truyền thống. Kết quả như thế nào thì ai cũng có thể đoán ra được.

Một tổ chức có thể có những mục tiêu không phù hợp với quan niệm, nhưng việc nắm rõ văn hóa của một tổ chức đồng nghĩa với việc hiểu được những ưu thế của tổ chức này nằm ở đâu, từ đó biết cách tránh những nhược điểm.

Trên thực tế, trong mỗi tổ chức đoàn thể đều tồn tại hiện tượng có những nhóm văn hóa đặc thù khác nhau. Có khi, sự bất dung hòa giữa hai nhóm văn hóa đặc thù thậm chí có thể khiến nội bộ chia rẽ. Tranh chấp xảy ra chỉ vì những thứ phi bản chất và không chấp nhận thỏa hiệp. Vai trò của "đánh giá văn hóa" nằm ở chỗ, điều tra những nhóm văn hóa đặc thù tiềm ẩn trong nội bộ tổ chức sẽ giúp giải quyết vấn đề tồn tại nhằm đảm bảo duy trì hiệu quả tập thể trong tổ chức đó.

2. Sự phối hợp nhịp nhàng trong nội bộ ban lãnh đạo

Cũng giống như việc trong nội bộ một tổ chức có thể xuất hiện những nhóm văn hóa đặc thù khác nhau, trong nội bộ ban lãnh đạo cũng có thể xảy ra tình huống tương tự. Ví dụ như sự bất hòa

giữa người lãnh đạo tối cao với tập thể ban lãnh đạo. Tình trạng này phát sinh do khi chọn lãnh đạo chủ chốt đã không làm thấu đáo, không so sánh và nghiên cứu cụ thể xem người lãnh đạo này liệu có tương thích với văn hóa của tập thể ban lãnh đạo, thậm chí là với văn hóa của cả tổ chức đó hay không. Trước khi xác định nhà lãnh đạo mới thì sự so sánh như thế này rất dễ tiến hành, chủ yếu là xem xét thái độ của người lãnh đạo này đối với vấn đề trọng đại của tổ chức. Nhưng đáng tiếc một điều, nhiều người quá tin vào trực giác và cảm nhận chủ quan của bản thân mà coi nhẹ việc so sánh và thảo luận cụ thể vấn đề giá trị quan cũng như niềm tin.

3. Hành vi của lãnh đạo

Hành vi của người lãnh đạo có những quy phạm nhất định. Trong việc đối xử với nhân viên, ứng xử với lý tưởng của cả một tập thể cũng như việc kích thích động lực ở họ thì tư duy của người lãnh đạo cần sâu sắc hơn, khác biệt hơn so với những người bình thường. Bên cạnh đó, do người lãnh đạo là người đại diện, bảo vệ cho văn hóa tập thể, nên họ cũng phải dốc sức để khai thác và sử dụng văn hóa tập thể, nhận thức rõ giá trị quan và niềm tin. Đây là việc quan trọng thuộc trách nhiệm của một nhà lãnh đạo.

Lãnh đạo còn phải trở thành hình mẫu cho nhân viên học tập, làm gương cho nhân viên noi theo. Cách đây không lâu, có một vị chủ quản của một tổ chức cỡ lớn trong một đêm đã từ chức, chuyển sang làm người lãnh đạo cấp cao của một tổ chức khác. Hành vi này đã gây ra tác hại ghê gớm cho cơ quan cũ. Đặc biệt cơ quan cũ đã và đang tiến hành một loạt những cải cách và điều chỉnh theo yêu cầu của ông ta. Trong thời gian mấy năm tại vị, ông ta không hề tiết lộ việc mình sẽ chuyển việc với bất kỳ ai và khi muốn đi liền rời khỏi cơ quan cũ ngay. Khi vị chủ tịch hội đồng quản trị cơ quan cũ hỏi ông ta, vì sao không nói với ai về dự định ra đi thì ông này chỉ nói: "Tổ chức đoàn thể lớn đều như vậy, làm việc phải bảo mật." Đây có lẽ là một hành động có thể chấp nhận về mặt lý thuyết, nhưng những nguy hại và tổn thất mà nó đem lại thì thật khôn lường.

4. Bồi dưỡng nhân viên

Cách tốt nhất để bồi dưỡng cho nhân viên chính là giúp đỡ họ học tập và nhận thức những giá trị và quy tắc của tổ chức, tập thể. Làm như vậy, chẳng những bạn đã giúp họ nâng cao nhận thức mà còn giải thích được trọng điểm của giá trị quan đó cũng như lý do vì sao nó trở thành trọng điểm. Cuối cùng bạn cần truyền tải cho họ về tinh thần cơ bản cũng như những nguyên tắc trong tổ

chức.

5. Tầm nhìn lãnh đạo và khởi động văn hóa

Một trong những nhiệm vụ trọng tâm của lãnh đạo là duy trì và tuyên truyền văn hóa tập thể của cơ quan mình, bỏ công sức nỗ lực giúp cho tập thể của mình hiểu về văn hóa đơn vị. Người lãnh đạo hiểu về văn hóa tập thể của cơ quan mình càng chi tiết bao nhiêu thì công tác lãnh đạo càng dễ dàng bấy nhiêu.

6. Thích ứng văn hóa

Khi bàn về các vấn đề văn hóa phát triển hài hòa hoặc mất cân bằng, cần nhắc đến chủ điểm quan trọng là tính thích ứng văn hóa. Thực ra, trong một tổ chức, không thể có nhân viên nào tiếp nhận 100% giá trị quan cũng như nguyên tắc và niềm tin, đặc biệt là những nhân viên mới. Nếu không thể hòa hợp với những giá trị và nguyên tắc, niềm tin của tổ chức thì người mới đến cần phải cân nhắc những điều sau:

- Toàn tâm toàn ý thích ứng và nhiệt tình thúc đẩy văn hóa tập thể.
- Miễn cưỡng thích ứng, phục tùng văn hóa tập thể một cách bị động.
- Chống đối và tìm cách thay đổi.
- Chống đối và gây phiền phức cho bản thân và người khác.
- Chống đối và chuyển việc.
- Chống đối và tìm cách thay đổi, kết quả là khiến mọi người khó chịu.

HÃY ĐỂ NHỮNG NGƯỜI QUẢN LÝ CÙNG ĐÓNG GÓP KẾ SÁCH VÀ SỨC LỰC

Dưới đây là các nguyên tắc quan trọng để những người quản lý cùng đóng góp kế sách và sức lực, cùng nhau hợp tác:

1. Phá vỡ thông lệ

Người lãnh đạo sáng suốt biết cách để cho nhân viên quản lý của

công ty phụ trách công việc ở những lĩnh vực khác. Những công việc này thường là trái ngược với sở trường và sở nguyện của họ.

Trong số các nhân viên quản lý cao cấp của một công ty lớn, có một người rất thích trượt tuyết. Khi gia nhập công ty, ông ta từng hi vọng có thể làm việc tại bộ phận tổ chức đại hội thể thao mùa đông mới thành lập. Nhưng công ty lại bố trí ông ta làm việc tại bộ phận golf. Như thế, ông ta trước tiên đã có thể học được cách xử lý công việc trong lĩnh vực này. Sở dĩ công ty cử ông ta làm việc ở lĩnh vực này là bởi công ty khởi nghiệp từ lĩnh vực golf, hơn nữa đây cũng là lĩnh vực phát triển rất tốt của công ty. Ông chủ của công ty tin rằng, sau khi nắm vững phương pháp quản lý có liên quan thì ông ta có thể vận dụng phương pháp này vào lĩnh vực quản lý nghiệp vụ trượt tuyết. Trên thực tế, bên cạnh việc bỏ thời gian để có được những kinh nghiệm quản lý ở một bộ phận, ông ta còn học được cách xử lý công việc ở cả hai lĩnh vực.

2. Giao quyền tự chủ cho nhân viên quản lý cấp cao

Bạn phải để cho nhân viên tham gia vào công tác lãnh đạo, nếu không bạn sẽ không thể bồi dưỡng được người lãnh đạo chân chính. Điều này có nghĩa là, bạn không những phải để cho họ chỉ huy cấp dưới mà phải trao quyền cho họ, thậm chí trong những thời điểm bạn tỏ ra nghi ngờ họ đã làm sai thì cũng phải biết khoan dung.

3. Cho họ được phép phạm lỗi một lần

Nếu bạn đã giao quyền tự chủ cho họ, thì cũng nên cho họ cơ hội được phạm lỗi một lần, đó là điều hoàn toàn bình thường. Bạn không nên chỉ trích, trách móc họ chỉ vì họ dám làm những việc có tính rủi ro cao mà không đạt được thành công. Phạm lỗi là một phần trong quá trình trưởng thành của một con người. Qua việc tổng kết những bài học kinh nghiệm từ thất bại, họ sẽ ngày càng chín chắn trưởng thành hơn. Nhưng nếu họ hai lần đều phạm những lỗi tương tự thì bạn nên phê bình họ.

4. Hãy khiến họ nhận ra rằng tất cả những ý tưởng sáng tạo là do họ tự nghĩ ra

Nếu như có người hỏi rằng ai sẽ là người nhận vinh dự khi công ty đạt được thành công, thì hãy để cho nhân viên cấp dưới của bạn nhận những vinh dự đó. Bạn nên chống lại sức hút của những vinh dự đó, và chắc chắn cấp dưới sẽ vô cùng tôn trọng và nể phục hành vi đó của bạn. Họ sẽ tôn trọng bạn hơn và phục tùng vô điều

kiện sự lãnh đạo của bạn. Công ty của bạn cũng nhờ vậy mà thu được nhiều lợi ích to lớn.

5. Nhường và tạo thuận tiện cho sự thăng tiến của cấp dưới

Trong một chừng mực nhất định, làm lãnh đạo đồng nghĩa với việc bạn từ chối một số trách nhiệm. Điều này không chỉ khẳng định một điều, bạn có thể "khiến cấp dưới nghĩ rằng tất cả những ý tưởng sáng tạo là do họ tự nghĩ ra", nó còn đồng nghĩa rằng, công việc trước đây bạn làm giờ đã là của họ.

Bạn phải để cấp dưới đảm nhiệm những chức trách bạn từng làm trước đây. Hãy trao quyền vào những thời điểm thích hợp, bởi đây là con đường duy nhất để nhân viên cấp dưới nhanh chóng trưởng thành và thăng tiến.

6. Trả thù lao hậu hĩnh cho họ

Khẳng khái tán dương, khen thưởng, đề bạt, ca ngợi cùng với việc giao trách nhiệm có thể giúp bạn xây dựng một đội ngũ quản lý hùng mạnh đánh đâu thắng đó. Nhưng bạn phải trả thù lao dựa vào giá trị của họ, nếu không bất cứ lúc nào bạn cũng có thể mất đi sự ủng hộ đó. Bạn cần khiến cho nhân viên công ty có những đóng góp thiết thực. Tất nhiên, vì vậy họ đáng được nhận những khoản thù lao tương xứng như niềm vui có được khi công việc thành công...

Người lãnh đạo muốn công việc phát triển tốt, cần phải xây dựng mối quan hệ hợp tác hài hòa thân thiện với nhân viên. Nếu đặt mình ở vị trí cao, tạo cho người khác cảm giác khó gần, khiến nhân viên phải dè dặt, thì giữa cấp trên với cấp dưới có khoảng cách lớn. Cấp dưới lúc nào cũng e dè nhất nhất phục tùng cấp trên thì sẽ không có lợi cho công việc, người lãnh đạo cũng không thể lĩnh hội nguyên tắc "Nhân viên là nguồn gốc của sự thành công."

Có những lãnh đạo chỉ đạo việc sản xuất rất thông minh, làm việc cũng công minh chính trực, tác phong nhanh nhẹn dứt khoát, nhưng họ không xử lý được khéo léo mối quan hệ với nhân viên. Không nhận được sự hợp tác toàn diện của nhân viên thì sẽ rất khó để tạo nên một sự nghiệp thành công. Phải gần gũi, chân thành với mọi người, đồng cam cộng khổ với đồng nghiệp thì mới nhận được sự ủng hộ và yêu mến, mới có được quyền uy cũng như khiến nhân viên tình nguyện dốc sức.

Nhân viên luôn muốn có được sự quan tâm của lãnh đạo. Khi tư tưởng của nhân viên dao động, công việc khó khăn, trục trặc, nếu

người lãnh đạo kịp thời giúp đỡ và quan tâm, gần gũi, thì họ sẽ rất cảm động và cố gắng làm việc hết mình.

Người lãnh đạo còn phải biết cách tiếp nhận ý kiến của nhân viên, phải tạo nhiều điều kiện, cơ hội cho nhân viên phát biểu ý kiến. Thông qua những cơ chế và biện pháp khéo léo, người lãnh đạo phải biết cổ vũ mọi người đóng góp ý tưởng rồi tiếp nhận một cách đúng đắn, đồng thời tiến hành khích lệ khen thưởng công khai, hợp lý. Nếu nhân viên suy nghĩ, đề xuất ý kiến quý báu nhưng lãnh đạo lại không nghiêm túc tiếp nhận thì sẽ làm tổn thương nghiêm trọng tính tích cực của mọi người, từ đó nhân viên sẽ mất dần nhiệt huyết.

ĐẶC TRƯNG CỦA MỘT TẬP THỂ HOÀN HẢO

Mỗi người lãnh đạo thành công đều có trong tay một tập thể quản lý hoàn hảo. Việc nâng cao tinh thần tập thể là điều mà mỗi người lãnh đạo cần làm. Có một tập thể vững mạnh thì doanh nghiệp mới có thể đứng vững trên thương trường có tính cạnh tranh khốc liệt hiện nay. Không có một tập thể vững mạnh thì năng lực lãnh đạo của nhà quản lý sẽ khó có thể được cấp dưới công nhận.

Có một lãnh đạo khẳng định: "Cho dù anh thu hết công cụ, chiếm hết đất đai nhà xưởng của tôi, chỉ cần anh để lại cho tôi những người cộng sự, tôi sẽ gây dựng lại sự nghiệp, xây dựng lại vương quốc mới của riêng tôi."

Một số nhà lãnh đạo tài ba dường như có năng lực đặc biệt, họ có thể xoay chuyển tình thế chỉ trong một thời gian ngắn, biến những con cừu non yếu ớt thành một tập thể quản lý hùng mạnh như những con mãnh sư, đánh đâu thắng đó. Ngoài ra, mỗi nhà lãnh đạo thành công dường như đều có trong tay một tập thể quản lý hoàn hảo. Tập thể mà những vị lãnh đạo thành công này dẫn dắt đều có những điểm khác biệt tương đối lớn so với những tập thể thông thường khác. Họ thường có những đặc trưng chủ yếu sau đây:

1. Mục tiêu rõ ràng

Một lãnh đạo thành công thường chủ trương hợp tác tập thể, lấy thành quả công việc làm tôn chỉ, mục tiêu là giành được những thành tựu nổi bật. Họ biết rõ ràng mục tiêu của bản thân cũng như mục tiêu của tập thể, họ cũng hiểu được tầm quan trọng của việc đồng sự tham gia xác định mục tiêu và tầm nhìn của tổ chức. Do vậy, người lãnh đạo tốt sẽ chỉ ra phương hướng cụ thể cho

những người đi theo mình, anh ta sẽ cùng với các thành viên xác lập những mục tiêu của tập thể, nỗ lực giúp cho mỗi người đều hiểu rõ và công nhận, từ đó giành được sự cam kết, ủng hộ và cống hiến cho mục tiêu chung.

Mục tiêu và tương lai của tập thể không thể do một mình người lãnh đạo quyết định mà là do các thành viên trong nội bộ tổ chức cùng hợp tác tạo nên. Cần mang lại cho mỗi thành viên cảm giác "quyền sở hữu", để họ xác định rằng: "Đây là mục tiêu và tương lai của tôi".

2. Tính tự chịu trách nhiệm

Mỗi thành viên trong một tập thể thành công đều hiểu rõ vai trò của mình trong tổ chức. Họ sẽ không cố tình trốn tránh trách nhiệm, đùn đẩy công việc thuộc bổn phận của mình. Họ hiểu rõ cần làm gì trong một môi trường tập thể. Khi mọi người phân công công việc chung, đều rất dễ dàng hình thành sự kỳ vọng và phụ thuộc lẫn nhau. Mọi người có cảm giác gắn bó như răng với môi, sống chết có nhau, trong thành bại, vinh nhục của của tập thể thì bản thân mỗi người đều có vai trò vô cùng quan trọng. Đồng thời các thành viên trong tập thể đều hiểu rõ yêu cầu của người khác đối với mình, cố hết sức tránh hiện tượng xung đột vai trò vị trí hay trùng lặp công việc.

3. Tham gia sôi nổi

Hiện nay có rất nhiều tổ chức áp dụng cách thức "Quản lý kiểu tham dự". Nếu người lãnh đạo thực sự mong muốn công việc có hiệu quả cao thì sẽ có khuynh hướng tham gia lãnh đạo. Họ tin tưởng rằng cách làm này có thể thỏa mãn được tâm lý "Có tham gia tất được tôn trọng".

Với mỗi thành viên trong một tập thể thành công luôn tràn đầy nhiệt huyết. Họ tích cực, chủ động, sẵn sàng tham gia. Nếu có được sự tham gia và ủng hộ của các thành viên này thì sức mạnh tổng hợp của tập thể đó sẽ rất lớn.

4. Lắng nghe người khác

Trong một tập thể, mỗi khi có ai đó phát biểu ý kiến thì những thành viên khác đều chân thành lắng nghe anh ta.

Có một người lãnh đạo nói rằng: "Tôi nỗ lực xây dựng nếp văn hóa tập thể, trong đó mọi người tôn trọng lẫn nhau, lắng nghe ý kiến của những thành viên khác. Trong đơn vị của tôi, tôi có những

đồng nghiệp rất cởi mở và chân thành muốn lắng nghe ý kiến của người khác. Họ có kỹ năng lắng nghe mà những người ở đơn vị khác khó lòng sánh được, điều này khiến ai cũng rất vui và hài lòng!"

5. Một lòng quyết tâm

Tin tưởng, ủng hộ nhau một cách chân thành là nhân tố tuyệt vời trong hợp tác tập thể. Một nhà khoa học đã đi sâu nghiên cứu về hai mảng tham gia và tổ chức. Ông đã phát hiện ra một bản chất đặc trưng của tổ chức hoạt động theo cơ chế tham gia, đó là đội ngũ quản lý tín nhiệm nhân viên, nhân viên cũng tin tưởng lãnh đạo, trong doanh nghiệp, từ trên xuống dưới mọi người đều tin tưởng và tín nhiệm nhau. Gần như tất cả những tập thể thành công đều tìm cách xây dựng niềm tin, duy trì mạnh mẽ sự hợp tác giữa cấp trên với cấp dưới. Điều này thường được biểu hiện bởi bốn hành vi đặc trưng:

- Lãnh đạo truyền cho đồng nghiệp tinh thần, trách nhiệm, đồng thời không ngừng nhấn mạnh về việc cùng nhau tương trợ, chia sẻ khó khăn.
- Khích lệ thái độ tôn trọng và thực hiện điều đã cam kết, lấy chữ tín làm đầu.
- Tin tưởng đồng nghiệp, ưu tiên việc bồi dưỡng và khích lệ họ.
- Khuyến khích và bao dung với những suy nghĩ khác biệt với bản thân mình, bởi vì thành công của doanh nghiệp phải do sự phối hợp hài hòa, bổ sung lẫn nhau, cùng hợp tác mới đạt được.

6. Nói lên ý kiến

Người lãnh đạo tốt biết tin tưởng và dựa vào đồng nghiệp của mình để phát triển, ủng hộ họ phát huy hết mức năng lực của bản thân. Tất nhiên người lãnh đạo trước hết phải là một tấm gương, trong lời nói và hành vi của mình phải toát lên được cảm giác khiến người khác tin cậy, như vậy mới có thể kéo theo sự tin tưởng lẫn nhau giữa các đồng nghiệp.

Người lãnh đạo thành công biết mang lại cho nhân viên của mình một sân chơi có sự kết nối hai chiều. Ai cũng được tự do, công

khai, thành thực biểu đạt quan điểm của bản thân, cho dù quan điểm đó có vẻ khác biệt. Những lãnh đạo này biết rằng, có rất nhiều quan điểm tốt lần đầu tiên đưa ra đều bị chê bai, chế giễu.

Mọi thành viên trong một tập thể thành công đều hiểu rõ và biết ơn nhau vì họ có thể "thể hiện là chính mình".

Tóm lại, để mọi người cùng nhau đóng góp ý kiến và phấn đấu đều phụ thuộc vào việc mọi người tin cậy, cùng phấn đấu. Có như vậy mới có thể xây dựng nên một tổ chức hoàn thiện, vững mạnh.

7. Đoàn kết

Trong một tập thể tốt, ta thường thấy nhân viên có thể tự do thảo luận với cấp trên và đưa ra lời đề nghị: "Tôi đang gặp khó khăn, ông có thể giúp đỡ tôi không?"

Thứ hai, khi ý kiến mọi người không tương đồng, thậm chí lập trường đối lập thì họ đều cởi mở, cùng nhau giữ hòa khí để giải quyết vấn đề. Dù cho kết quả không thể làm hài lòng tất cả nhưng mọi người sẽ tự tìm cách để thích ứng, đáp ứng nhu cầu của tổ chức.

Tất nhiên, mỗi thành viên trong tập thể đó cũng sẵn sàng điều chỉnh bản thân theo nhu cầu của tập thể, chấp hành những nhiệm vụ khác nhau.

8. Công nhận

"Tôi thấy mình đã nhận được sự động viên và ủng hộ của người khác". Đây là một trong những đặc trưng chủ yếu của một tập thể có hiệu suất làm việc cao. Các thành viên trong tập thể đó cảm thấy phấn khích và hào hứng khi được tham gia các hoạt động của đoàn thể, bởi vì ở bất kỳ đâu họ cũng đều được nghe những câu nói đại loại như:

"Tôi nghĩ anh nhất định sẽ làm được!"

"Tôi muốn cảm ơn anh! Anh đã làm rất tốt!"

"Anh là linh hồn của chúng tôi! Chúng tôi không thể không có anh!"

"Anh là người giỏi nhất! Anh là người xuất sắc nhất!" Những lời khen ngợi, lời công nhận như thế đem đến cho mọi người liều thuốc kích thích cần thiết, nâng cao lòng tự tôn, lòng tin, thúc đẩy

mọi người cùng đồng tâm hiệp lực.

THU NHẬP TẬP THỂ SẼ KÍCH THÍCH SỰ LỚN MẠNH CỦA TỔ CHỨC

Tại một xưởng sản xuất của công ty Volvo, thu nhập của mỗi thành viên trong công ty cùng lúc được quyết định bởi kỹ năng cá nhân và trình độ, kỹ thuật của tập thể đó với mục đích xây dựng một cơ chế khích lệ tập thể, thúc đẩy mỗi thành viên tự mình tạo ra cơ hội phát triển năng lực.

Nguyên tắc thu nhập tập thể bao gồm hai phương diện: (1) Tiền lương cần phản ánh khả năng nắm bắt nhiều kỹ năng của các thành viên trong tập thể; (2) Trả tiền lương theo thành quả sản xuất, hoặc thực hiện chế độ tiền thưởng hay chia lãi tập thể, mức chênh lệch thu nhập giữa các thành viên không được quá lớn.

Hiện nay, do việc tái phân công trách nhiệm, một số tổ chức, doanh nghiệp đã tiếp quản những công việc mà trước đây do chuyên gia hay vị chủ quản cấp cơ sở đảm nhiệm, điều này không những giúp thu nhập của đoàn thể và các thành viên được nâng cao, mà tổng chi cho lương của tổ chức cũng được giảm xuống, bởi vì vị trí của một số chuyên gia và vị chủ quản cấp cơ sở không còn. Như vậy, nếu vị chủ quản cơ sở tiếp nhận vị trí giám đốc các bộ phận thì tổng chi cho lương của tổ chức đó có triển vọng giảm xuống một mức nữa. Vì thế, để tạo điều kiện thuận lợi cho chế độ thu nhập tập thể, thì đích đến của việc cải thiện thu nhập tập thể là việc khích lệ bằng vật chất ổn định và hài hòa.

Sự phát triển mà tổ chức, doanh nghiệp hướng tới là tập trung được ưu thế của tổ chức và cá nhân. Đây cũng là nguyên nhân mà mô hình tập thể được nhiều tổ chức áp dụng. Một mặt, những tổ chức lớn có ưu thế về quy mô; mặt khác, những tập thể nhỏ trong tổ chức không những có thể hoàn thành những công việc thông thường, mà còn có thể thúc đẩy việc nâng cao chất lượng công việc. Việc tổng hợp ưu thế của các tổ chức lớn nhỏ, là đặc điểm chủ yếu của hình thức tập thể, nhưng cũng có khả năng tồn tại xung đột với nguyên tắc cũng như mục tiêu của tập thể. Do vậy, thực hiện nguyên tắc này nhất định phải cân nhắc đến tình hình thực tế của đơn vị hoặc công ty mình, tuyệt đối không được rập khuôn máy móc.

TÍN NHIỆM LÀ HÒN ĐÁ TẢNG CỦA HỢP TÁC

Thiếu niềm tin chân thành thì khó có thể duy trì mối quan hệ giữa người với người. Người lãnh đạo nếu không tin tưởng cấp dưới sẽ khiến bản thân phải đảm đương thêm quá nhiều công việc, đồng thời khiến cấp dưới cảm thấy không được tín nhiệm, xuất hiện phản ứng tiêu cực về mặt tâm lý.

Người lãnh đạo phải hết sức nỗ lực nhằm loại bỏ tâm lý thiếu niềm tin đối với cấp dưới, đồng thời cũng phải khiến cấp dưới hiểu rằng bạn tin tưởng họ có thể hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ. Người quản lý thiếu tin tưởng cấp dưới tất nhiên cũng sẽ không được cấp dưới tin tưởng nên sẽ rất khó để nói đến chuyện quản lý.

Trong môi trường làm việc hiện nay, việc tin tưởng lẫn nhau, cùng hợp tác với người thích hợp với mình sẽ kích thích hiệu quả công việc. Sự tin tưởng của cấp trên đối với cấp dưới chính là sự công nhận năng lực của họ và cũng là cơ sở để hiểu nhau hơn. Nhân viên cấp dưới được cấp trên tín nhiệm sẽ rất hào hứng và phấn khởi trong công việc. Trái lại sẽ xuất hiện thái độ tiêu cực kiểu như được "được chăng hay chớ" từ phía nhân viên. Cần học cách thu hẹp khoảng cách với cấp dưới, coi họ là những người bạn để họ cảm thấy như đang làm việc trong một môi trường vô cùng hòa hợp, giúp họ có tinh thần vui vẻ thoải mái, để từ đó đạt được hiệu quả cao hơn mà không phải tốn nhiều tâm sức.

Nếu công việc tiến hành thuận lợi thì trong lòng nhân viên sẽ thấy rất thoải mái, tự nhiên sẽ nâng cao hiệu suất công việc. Trái lại, nếu công việc tiến hành không theo mô hình lý tưởng của bản thân nhân viên thì trong họ sẽ có cảm giác khó chịu, thấy mất cân bằng, ngày càng chán ghét công việc. Bất luận là trang thiết bị có hiện đại đến đâu nhưng chỉ cần công việc tiến hành không thuận lợi thì hiệu quả sản xuất nhất định sẽ bị sụt giảm. Có không ít nhà quản lý chỉ chú tâm đến việc lớn, vấn đề trọng đại mà không quan tâm đến những việc nhỏ. Họ không biết rằng càng là những việc nhỏ nhặt càng dễ nảy sinh vấn đề. Nhân viên rất dễ bị những công việc nhỏ làm ảnh hưởng đến hiệu suất công việc, do đó người quản lý cần phải chú ý điều này, làm việc phải có chương trình kế hoạch. Phải đảm bảo công tác chuẩn bị cho sản xuất hoàn thành đúng kỳ hạn.

Những công việc mang tính chi tiết, nhỏ lẻ nêu trên cần được nhà quản lý coi trọng. Làm việc cẩn trọng chu đáo chính là tố chất mà mỗi người quản lý cần có. Điều này không chỉ đảm bảo công việc hàng ngày được tiến hành thuận lợi mà xét về lâu về dài, có thể xây dựng nên hình tượng đáng tin cậy ở người quản lý, tăng cường mức độ tín nhiệm giữa quản lý và nhân viên.

Trong khi tiến hành phê bình, khiển trách nhân viên thì người quản lý cần giải quyết hợp lý, công bằng. Áp dụng cách thức cứng rắn để kỷ luật người khác là vô cùng mạo hiểm và rủi ro rất lớn. Chủ yếu là vì, người bị trừng phạt đôi khi có những mối quan hệ rất tốt, cũng có khi họ nắm được những kỹ thuật hay thông tin quan trọng. Nếu bạn muốn đem những người đó ra để trừng phạt thì cần cân nhắc về mọi mặt (bao gồm tri thức cũng như các mối quan hệ), thận trọng trong hành vi, việc trừng phạt không thỏa đáng cản trở công việc và gây mâu thuẫn, thù ghét. Vì vậy cần có những biện pháp khả thi để ứng phó với mọi tình huống phát sinh.

Trái lại, nếu người lãnh đạo hành động hấp tấp, coi thường hậu quả thì tác hại sẽ khôn lường. Không chỉ nhiệm vụ sản xuất không thể hoàn thành như ý muốn, chất lượng không cao, mà người nhân viên cũng sẽ bị hao mòn dần tính tích cực. Tín nhiệm là hòn đá tảng trong hợp tác, giữa lãnh đạo và nhân viên phải có sự tin tưởng lẫn nhau như vậy thì sự nghiệp chung của doanh nghiệp mới có thể phát triển và bền vững.